

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DE L'INCERTITUDE DURANT L'ENTRÉE
ORGANISATIONNELLE : ÉTUDE LONGITUDINALE SUR 12 MOIS AUPRÈS
DES NOUVELLES RECRUES DE QUATRE CENTRES HOSPITALIERS
UNIVERSITAIRES DU CANADA

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

Par
JAMAL BEN MANSOUR

MARS 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
REMERCIEMENTS.....	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
FONDEMENTS THÉORIQUES.....	9
1.1 Qu'est-ce que l'incertitude?.....	9
1.2 Typologie d'incertitudes.....	12
1.3 Théorie de réduction de l'incertitude.....	18
1.4 Agents socialisateurs proximaux	22
1.5 Stratégies de gestion des incertitudes	27
1.5.1 Proactivité des recrues	28
1.5.2 Proactivité et incertitudes	29
1.6 Confiance.....	31
1.7 Confiance et incertitudes	35
1.7.1 La subjectivisation	37
1.7.2 L'apprentissage de la confiance.....	37
1.7.3 Le contrôle symbolique	38
1.8 Conclusion	39
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	40
2.1 Antécédents de la confiance	41
2.1.1 Identification au groupe	41
2.1.2 Justice perçue du supérieur.....	45
2.2 Antécédents de la proactivité.....	47

2.3	Conséquences de la proactivité.....	49
2.3.1	Conséquences proximales.....	50
2.3.2	Conséquences distales	53
2.4	Conclusion	56
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		57
3.1	Population cible	57
3.2	Design et procédure	58
3.3	Échantillon à l'étude	59
3.4	Analyse de la mortalité expérimentale.....	60
3.5	Statistiques descriptives.....	61
3.6	Méthodes d'analyse du changement	64
3.6.1	Trajectoires de changement latent	64
3.6.2	Opérationnalisation de l'invariance de la mesure.....	65
3.6.3	Modélisation du changement latent	67
3.6.4	Analyses univariées	69
3.6.5	Analyses multivariées	70
3.6.6	Indices d'ajustement	71
3.7	Plan d'analyse.....	71
3.8	Échelles de mesure	73
3.9	Conclusion	78
CHAPITRE IV		
RÉSULTATS DES ANALYSES.....		80
4.1	Analyses factorielles confirmatoires.....	82
4.2	Modèles de croissance latente : invariance et analyses univariées.....	83
4.3	Modèles de croissance latente : analyses multivariées	141
4.4	Modèles de croissance latente avec variable dépendante nominale dichotomique	171
4.5	Conclusion	173
CHAPITRE V		
DISCUSSION DES RÉSULTATS.....		177
5.1	L'expérience de l'incertitude	179
5.2	Les stratégies de gestion de l'incertitude	184
5.3	Déterminants de la proactivité	200
5.4	Conséquences de la proactivité.....	210

5.5 Conclusion	212
CONCLUSION	213
ANNEXE A	
MATRICE DE CORRÉLATION	221
ANNEXE B	
QUESTIONNAIRE	235
BIBLIOGRAPHIE	240

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Cadre théorique	41
3.1	Modèle univarié de croissance latente	68
3.2	Modèle multivarié de croissance latente	72
4.1	Modèle univarié (identification à l'équipe).....	87
4.2	Modèle univarié (confiance affective envers l'équipe).....	90
4.3	Modèle univarié (confiance cognitive envers l'équipe).....	92
4.4	Modèle univarié (développement de relations sociales).....	94
4.5	Modèle univarié de la variable 'recherche d'information technique'	97
4.6	Modèle univarié de la variable 'demande d'aide'	99
4.7	Modèle univarié (incertitude technique).....	102
4.8	Modèle univarié (incertitude sociale)	104
4.9	Modèle univarié (engagement affectif envers l'équipe).....	107
4.10	Modèle univarié (justice du supérieur).....	110
4.11	Modèle univarié (confiance affective envers le supérieur).....	112
4.12	Modèle univarié (confiance cognitive envers le supérieur).....	115
4.13	Modèle univarié (recherche d'information référentielle).....	117
4.14	Modèle univarié (demande de feedback).....	120
4.15	Modèle univarié (incertitude performantielle).....	123
4.16	Modèle univarié (incertitude contingente)	125
4.17	Modèle univarié (incertitude référentielle).....	128
4.18	Modèle univarié (engagement affectif envers le supérieur)	131
4.19	Modèle univarié (intention de rester dans l'organisation)	134
4.20	Modèle multivarié (identification – confiance affective envers l'équipe).....	144
4.21	Modèle multivarié (justice - confiance).....	146
4.22	Modèle multivarié (confiance affective - recherche d'information technique).....	148
4.23	Modèle multivarié (confiance affective - développement de relations sociales)...	150
4.24	Modèle multivarié (confiance affective – demande d'aide).....	152
4.25	Modèle multivarié (confiance - recherche d'information référentielle).....	154
4.26	Modèle multivarié (confiance - demande de feedback)	156
4.27	Modèle multivarié (recherche d'information technique - incertitude technique) ..	157
4.28	Modèle multivarié (demande d'aide - incertitude technique)	158
4.29	Modèle multivarié (développement de relations sociales - incertitude sociale)....	160
4.30	Modèle multivarié (recherche d'information référentielle/incertitude performantielle)	161
4.31	Modèle multivarié (demande de feedback / incertitude performantielle).....	163
4.32	Modèle multivarié (demande de feedback / incertitude contingente).....	164
4.33	Modèle multivarié (engagement - incertitude sociale / technique).....	166

4.34	Modèle multivarié (engagement - incertitude performantielle/ contingente).....	168
4.35	Modèle multivarié (engagement affectif envers l'équipe - intention de rester)	170
4.36	Modèle multivarié (engagement affectif envers le supérieur - intention de rester).....	171
5.1	Trajectoires de changement des cinq types d'incertitude	180
5.2	Proactivité des nouvelles recrues (équipe de travail vs supérieur)	189
5.3	Trajectoires de changement des cinq formes de proactivité.....	189
5.4	Proactivité et incertitude technique	193
5.5	Proactivité et incertitude sociale.....	193

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Transition de rôle : huit tâches directrices (Louis, 1982, p.76)	14
1.2	Typologie d'incertitudes.....	17
3.1	ANOVA (âge, sexe)	61
3.2	ANOVA (identification, confiance, proactivité, engagement)	62
3.3	ANOVA (justice, confiance, proactivité, engagement).....	62
3.4	Statistiques descriptives.....	63
4.1	Analyses factorielles confirmatoires	83
4.2	Invariance de la mesure (identification à l'équipe de travail)	85
4.3	Forme du changement (identification à l'équipe)	87
4.4	Invariance de la mesure (confiance affective envers l'équipe)	88
4.5	Forme du changement (confiance affective envers l'équipe)	89
4.6	Invariance de la mesure (confiance cognitive envers l'équipe)	90
4.7	Forme du changement (confiance cognitive envers l'équipe).....	91
4.8	Invariance de la mesure (développement de relations sociales).....	93
4.9	Forme du changement (développement de relations sociales)	93
4.10	Invariance de la mesure (recherche d'information technique).....	95
4.11	Forme du changement (recherche d'information technique)	96
4.12	Invariance de la mesure de la variable 'demande d'aide'	98
4.13	Forme du changement de la variable 'demande d'aide'	99
4.14	Invariance de la mesure (incertitude technique).....	100
4.15	Forme du changement (incertitude technique)	102
4.16	Invariance de la mesure (incertitude sociale)	103
4.17	Forme du changement (incertitude sociale).....	104
4.18	Invariance de la mesure (engagement envers l'équipe)	106
4.19	Forme du changement (engagement envers l'équipe).....	107
4.20	Invariance de la mesure (justice du supérieur)	108
4.21	Forme du changement (justice du supérieur)	109
4.22	Invariance de la mesure (confiance affective envers le supérieur).....	111
4.23	Forme du changement (confiance affective envers le supérieur).....	112
4.24	Invariance de la mesure (confiance cognitive envers le supérieur)	113
4.25	Forme du changement (confiance cognitive envers le supérieur)	114
4.26	Invariance de la mesure (recherche d'information référentielle)	116
4.27	Forme du changement (recherche d'information référentielle)	117
4.28	Invariance de la mesure (demande de feedback).....	119
4.29	Forme du changement (demande de feedback)	120
4.30	Invariance de la mesure (incertitude performantielle).....	122
4.31	Forme du changement (incertitude performantielle)	122
4.32	Invariance de la mesure (incertitude contingente).....	124

4.33	Forme du changement (incertitude contingente)	125
4.34	Invariance de la mesure (incertitude référentielle)	126
4.35	Forme du changement (incertitude référentielle)	127
4.36	Invariance de la mesure (engagement envers le supérieur)	129
4.37	Forme du changement (engagement envers le supérieur)	130
4.38	Invariance de la mesure (intention de rester)	132
4.39	Forme du changement (intention de rester)	134
4.40	Synthèse des analyses univariées	135
4.41	Interprétation des relations entre les trajectoires de changement	142
4.42	Var/Cov 'identification – confiance affective envers l'équipe'	143
4.43	Var/Cov (justice - confiance)	146
4.44	Var/Cov (confiance affective - recherche d'information technique)	147
4.45	Var/Cov (confiance affective - développement de relations sociales)	149
4.46	Var/Cov (confiance affective – demande d'aide)	151
4.47	Var/Cov (confiance - recherche d'information référentielle)	153
4.48	Var/Cov (confiance envers le supérieur - demande de feedback)	155
4.49	Var/Cov (recherche d'information technique - incertitude technique)	156
4.50	Var/Cov (demande d'aide - incertitude technique)	158
4.51	Var/Cov (développement de relations sociales - incertitude sociale)	159
4.52	Var/Cov (recherche d'information référentielle/incertitude performantielle)	160
4.53	Var/Cov (demande de feedback / incertitude performantielle)	162
4.54	Var/Cov (demande de feedback / incertitude contingente)	164
4.55	Var/Cov (engagement - incertitude sociale / technique)	166
4.56	Var/Cov (engagement - incertitude performantielle/ contingente)	168
4.57	Var/Cov (engagement affectif envers l'équipe / intention de rester)	169
4.58	Var/Cov (engagement affectif envers le supérieur / intention de rester)	170
4.59	Intention de rester - roulement	172
A.1	Matrice de corrélations	222

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CAET	Confiance affective envers l'équipe de travail
CAS	Confiance affective envers le supérieur
CCS	Confiance cognitive envers le supérieur
CCET	Confiance cognitive envers l'équipe de travail
DD	Demande d'aide
DFD	Demande de feedback
DRS	Développement de relations sociales
EAET	Engagement affectif envers l'équipe de travail
EAS	Engagement affectif envers le supérieur
JS	Justice du supérieur
IET	identification à l'équipe de travail
IC	Incertitude contingente
IP	Incertitude performantielle
IR	Incertitude référentielle
IS	Incertitude sociales
IT	Incertitude technique
IRO	Intention de rester dans l'organisation
OIIQ	Ordre des infirmières et infirmiers du Québec
RIR	Recherche d'information référentielle
RIT	Recherche d'information technique

REMERCIEMENTS

La présente thèse est l'aboutissement d'un effort de longue haleine combiné au soutien de nombreuses personnes. En premier lieu, je tiens à remercier Madame Kathleen BENTEIN (professeure à l'ÉSG-UQAM) pour l'encadrement exceptionnel dont elle a fait preuve. À titre de directrice de recherche, elle demeurera à mes yeux l'exemple d'un professionnalisme et d'une rigueur pleinement assumée.

J'aimerais également remercier Madame Lise PRÉFONTAINE (professeure à l'ÉSG-UQAM), Monsieur Vincent ROUSSEAU (professeur à l'ÉRI-UdeM), Monsieur Christian VANDENBERGHE (professeur aux HEC Montréal) et Monsieur Denis MORIN (professeur à l'ÉSG-UQAM), qui m'ont fait l'honneur d'accepter de faire partie de mon jury de thèse et de consacrer du temps à la lecture de mes travaux. Leurs remarques et conseils ont pleinement enrichi et orienté mes réflexions de la proposition de thèse jusqu'au dépôt final.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude à l'ensemble des responsables dans les centres hospitaliers pour l'intérêt démontré au sujet de recherche, pour leurs commentaires riches et pertinents et pour leurs efforts considérables dans la préparation de la collecte de données. Aussi, sans l'engagement et l'intérêt des participantes et participants, ce travail n'aurait pu être possible. C'est pourquoi, je remercie sincèrement tous les répondants, infirmières et infirmiers nouvellement embauchés, pour leur collaboration et leur contribution généreuse à la réalisation de cette étude.

Je remercie les deux organismes subventionnaires, FQRSC et CRSH, qui ont reconnu l'intérêt du sujet de recherche en m'accordant une bourse d'excellence d'une durée de quatre ans.

J'ai naturellement une pensée émue et profonde pour ma petite famille. J'adresse toute mon affection à mon épouse et à mon fils pour le soutien indéfectible, pour l'encouragement quotidien et pour l'amour démontré ; je vous serai éternellement reconnaissant!

RÉSUMÉ

À l'instar de plusieurs pays industrialisés, le Canada est aux prises avec un problème majeur de pénurie du personnel infirmier. Cette situation est souvent attribuée à des départs massifs à la retraite et à un vieillissement de la population. Dans ce contexte changeant et incertain, l'enjeu de l'attraction et surtout de la rétention devient central puisqu'il détermine une certaine stabilité du personnel infirmier et, par le fait même, une certaine qualité des soins. Or, dans bien des cas, les hôpitaux affichent un tableau assez sombre lorsqu'il est question de retenir le personnel infirmier nouvellement embauché. En effet, dans certains cas, les taux de roulement avoisinent les 30 % à 35 %, et ce, avant même la fin des six premiers mois au travail.

Au-delà des coûts engendrés par les départs prématurés, cette situation révèle des difficultés bien réelles dans le processus d'intégration. Elle positionne la période de socialisation des infirmier(ère)s, c'est-à-dire les six premiers mois à l'hôpital, comme une période de rencontre critique et déterminante de la rétention du nouveau personnel. De ce fait, il est légitime de penser qu'une socialisation réussie devrait, en principe, bâtir les assises nécessaires à une bonne intégration, réduire le roulement et déboucher sur le développement d'un capital humain stratégique et durable dans les centres hospitaliers.

Mais, comment rendre ce maillon faible de l'entrée organisationnelle, qu'est la période de socialisation, un levier pour l'attachement du personnel infirmier à son milieu de travail? C'est principalement à cette problématique que la présente recherche a essayé d'apporter des éléments de réponse en proposant une perspective nouvelle par la gestion de l'incertitude. Plus spécifiquement, notre recherche a tenté de comprendre, sur un horizon temporel de 12 mois, les stratégies interactives de gestion de l'incertitude et leurs effets sur la socialisation des nouvelles recrues.

Cette recherche a été réalisée dans quatre centres hospitaliers universitaires au Canada comparables en termes de capacité de recrutement et de structure d'accueil des nouvelles recrues. 73 cohortes ont été rencontrées pour recruter 400 sujets (infirmier(ère)s nouvellement embauché(e)s) dont 151 ont répondu aux quatre temps de mesure.

Nous avons choisi un design longitudinal quantitatif à quatre temps de mesure (deux mois, quatre mois, six mois et douze mois suivant l'entrée en fonction). La modélisation par l'analyse des trajectoires de changement latent (LGM) a permis d'étudier l'évolution dans le temps de toutes les variables de notre cadre théorique (ex. proactivité, incertitude, attachement). Bien entendu, ce design a également permis de cerner la forme des trajectoires (linéaire ou non-linéaire), le niveau initial, la vitesse du développement, le lien entre le statut initial et le taux de changement des variables à l'étude.

Les résultats de notre recherche ont révélé trois éléments. Premièrement, les stratégies de gestion de l'incertitude permettent une plus grande familiarisation avec la profession infirmière qu'avec l'organisation d'accueil. Deuxièmement, les stratégies de gestion de l'incertitude ne se réduisent pas à une simple recherche d'information. Il semble que ces stratégies impliquent une dynamique intra-personnelle servant également la gestion de soi (auto-évaluation, auto-vérification, auto-valorisation). Troisièmement, l'équipe de travail semble être supérieure au supérieur hiérarchique en matière de réduction de l'incertitude, d'attachement à son emploi et de prédiction des départs volontaires.

Nous estimons pouvoir contribuer à l'avancement de la recherche à trois niveaux. Au niveau théorique, nous avons identifié des déterminants (identification, justice, confiance) et des conséquences (attachement, prédiction des départs volontaires) des stratégies de gestion de l'incertitude au regard de deux agents d'insertion, l'équipe de travail et le supérieur hiérarchique. Au niveau méthodologique, l'utilisation d'un design longitudinal a permis l'analyse des trajectoires de changement latent de toutes les variables de notre modèle. Ce design rend compte de la dynamique du processus de socialisation des nouvelles recrues. Au niveau pratique, nos résultats devraient sensibiliser les praticiens sur l'importance du contexte le plus proximal (équipe de travail et supérieur hiérarchique) des nouvelles recrues dans la réussite de la socialisation des infirmières nouvellement embauchées.

Mots clés : socialisation, incertitude, proactivité, justice, identification, confiance, engagement, roulement.

INTRODUCTION

Pourquoi étudier la socialisation organisationnelle?

À l'issue de quatre décennies de recherche sur la socialisation organisationnelle, il paraît évident qu'étudier la socialisation organisationnelle c'est répondre à la question suivante : comment le monde du travail change-t-il les nouvelles recrues? Le changement dont il est question ici sous-entend l'incarnation, par les recrues, d'un *idéal-type* en termes d'attitudes et de comportements favorables à l'organisation (ex. adhésion au système de valeurs de l'organisation, engagement au travail). En fait, à travers plusieurs mécanismes organisationnels et structurels (ex. structure du rôle, tactiques de socialisation) (Fisher, 1986), l'organisation pose les assises et les conditions qui permettent d'assurer sa continuité, c'est-à-dire le développement d'un capital humain stratégique et durable. Ceci est d'autant plus pertinent lorsqu'il est question d'insérer et d'intégrer la population des nouvelles recrues, et ce à plusieurs égards.

Premièrement, la population des nouvelles recrues est caractérisée par un taux de roulement volontaire élevé (Wanous, 1992). Deuxièmement, les coûts relatifs aux départs prématurés (les six premiers mois) restent trop élevés (Bauer, Morrison et Callister, 1998). À titre indicatif, ces coûts peuvent atteindre les 4000 \$/départ dans le domaine bancaire (Wanous, 1992), 6000 \$/départ dans le domaine de l'hôtellerie (Hinkin et Tracey, 2000) et jusqu'à 25 000 \$/départ dans le domaine hospitalier (O'Brien-Pallas, Tomblin. et Shamian, 2008). Troisièmement, les impressions des recrues envers les figures d'autorité se forment très tôt (Van den Bos, Lind et Wilke, 2001; Lind, 2001). Ces impressions, aussi appelées heuristiques, influencent les attitudes et les comportements des recrues ainsi que leur décision de rester ou de quitter l'organisation.

Quatrièmement, la socialisation joue un rôle facilitateur dans l'ajustement des recrues à leur nouvel environnement de travail. Ceci se manifeste par la continuité de la culture organisationnelle, l'intériorisation des normes et des valeurs de l'organisation, l'attachement à l'organisation, la motivation, la satisfaction au travail, le bien-être, la réduction des intentions de départ, pour ne nommer que ces quelques exemples (Louis, 1980; Bauer, Morrison et Callister, 1998; Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). En conclusion, l'organisation a tout intérêt à déployer les structures et les programmes d'accueil favorisant l'insertion de son nouveau personnel. Avant d'aborder les insuffisances de ces programmes, il importe d'introduire d'abord le concept de « *socialisation organisationnelle* ».

Qu'est-ce que la socialisation organisationnelle?

Le thème de la socialisation organisationnelle trouve ses sources d'influence dans différentes disciplines, dont : l'anthropologie, la psychologie et la sociologie. Compte tenu du caractère varié de ces champs d'influence, il est important de souligner, pour commencer, que le terme *socialisation* ne suppose pas l'unicité d'un corpus de connaissances intégré et englobant, mais bien des perspectives multiples et diverses. De ce fait, la définition de la socialisation varie fortement d'une discipline à l'autre. Ainsi, dans le domaine du management des organisations, les termes *socialisation*, *intégration* et *insertion* sont souvent utilisés de manière interchangeable pour évoquer le dernier des quatre processus suivants : recrutement, sélection, orientation et socialisation (Wanous, 1992).

De ces quatre processus, le processus de socialisation est le plus long (jusqu'à six mois) et englobe une multitude de pratiques managériales. Celles-ci consistent à encadrer la recrue et à lui présenter l'organisation dans sa globalité, les tâches qui lui incombent ainsi que le corps social (*ex. son supérieur, son groupe de travail*). Van Maanen (1976) propose une des premières définitions, aujourd'hui encore la plus acceptée, de la socialisation organisationnelle :

« ... *le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportement requis pour participer comme membre de l'organisation* ». (Van Maanen, 1976, p.3)

Les approches contemporaines incluent dans ce processus aussi bien les programmes institutionnels de socialisation que les tactiques dites *d'autosocialisation* ou *proactives* (*ex.*

recherche d'information, recherche de rétroaction, automanagement). Celles-ci sont déployées par la recrue elle-même pour apprendre les comportements requis, assurer son rôle et devenir membre à part entière de l'organisation. Autrement dit, ces approches repositionnent le nouvel employé au centre du processus de socialisation, c'est-à-dire comme agent socialisateur proactif participant à sa propre socialisation et non comme agent passif subissant les structures sociales.

Période de socialisation et incertitudes

La littérature sur la socialisation du nouveau personnel montre qu'après une première période d'« *euphorie* » caractérisée souvent par une grande satisfaction, les attitudes positives (*ex. motivation, satisfaction, engagement*) des nouvelles recrues tendent à décliner avec le temps. C'est ce qui est appelé « *Honeymoon effect* » ou *effet lune de miel* (Van Maanen, 1975; Meglino et Denisi, 1987; Fichman et Levinthal, 1991; Boswell, Boudreau et Tichy 2005). Pour Katz (1980), un tel « *pattern* » comportemental s'explique par la tension émanant d'un sentiment de non-contrôle du nouvel environnement de travail.

Les tenants de l'approche d'autosocialisation (Fisher, 1986; Bravo, Peiro, Rodriguez et Whitely, 2003; Ashforth et Saks, 1996; Mignerey, Rubin et Gorden, 1995; Saks et Ashforth, 1997; Zahrly et Tosi, 1989) expliquent la motivation des recrues à déployer les tactiques proactives par l'anxiété causée par le caractère ambigu et incertain de l'expérience de rencontre avec l'organisation. Parmi les questions qui surgissent inmanquablement, il y a celle de savoir pourquoi la rencontre avec un environnement non familier, comme c'est le cas durant la période de socialisation organisationnelle, est souvent associée à l'incertitude.

À cette question, nous avons identifié quatre pistes de réponse expliquant le caractère incertain de la période de socialisation. Premièrement, Ashforth, Sluss et Harrison (2007) postulent que le simple fait d'assumer un nouveau rôle introduit des éléments d'incertitude en rapport avec la capacité à remplir ce rôle. Deuxièmement, Louis (1980) attribue l'incertitude à l'absence de schèmes cognitifs propres au nouvel environnement de travail. Troisièmement, malgré les efforts des organisations à fournir plus d'informations pour faciliter l'apprentissage du rôle, il y a souvent un écart entre ce qui est jugé pertinent par l'organisation et ce qui est considéré comme suffisant aux yeux des nouveaux employés. En effet, l'étude de Jablin (1984, p. 622) révèle que les nouvelles recrues ont tendance à penser

qu'elles reçoivent moins d'informations que ce que leur besoin réel exige. C'est ce que Jablin (1984) appelle le sentiment de *privation d'informations*. Quatrièmement, les informations reçues de manière passive (*ex. lors des séances d'orientation*) sont générales, non spécifiques et *dépourvues de leur contexte*. Dans de telles situations, les recrues doivent déployer des efforts additionnels pour traduire, interpréter et appliquer ces informations à leur situation spécifique, avec les risques que cela peut comporter en termes d'interprétation erronée ou d'erreur d'attribution (Ashforth, 2001; Morrison, 1995).

Problématique de recherche

Dans la section précédente, nous avons introduit plusieurs contributions révélant le caractère incertain de l'expérience d'entrée à l'organisation, et donc de la période de socialisation. Afin d'assurer une meilleure intégration professionnelle, il semble important de rendre l'environnement professionnel de la recrue plus prédictible et moins incertain; c'est l'objectif des programmes d'orientation déployés par les organisations. En effet, l'étude de Mignerey, Rubin et Gorden (1995) révèle que les programmes de socialisation réduisent l'ambiguïté de rôle. Saks (1996) démontre que les programmes de formation réduisent l'anxiété des recrues. Baker (1995) identifie la certitude de rôle comme résultat des programmes d'orientation.

Toutefois, ces programmes se limitent souvent à l'épisode initial d'« *euphorie* » (premières semaines) et s'échelonnent rarement sur les six premiers mois, soit la période dite de socialisation. Il est évident que, de par leur structure, les programmes d'orientation et leurs vertus ne touchent qu'à une partie du rôle futur des nouvelles recrues. De facto, des situations post-orientation demeurent incertaines et échappent à tout effort de rodage ou de préparation. Le cas des infirmières, population qui nous intéresse dans la présente recherche, ne fait pas exception puisque dès la fin du programme d'orientation (d'une durée de trois à quatre semaines), les nouvelles recrues sont laissées à elles-mêmes. Elles doivent trouver les moyens de composer avec des situations nouvelles, complexes et incertaines (*ex. appliquer une nouvelle technique clinique, manipuler un nouveau matériel, administrer un nouveau médicament, traiter des cas plus lourds, gérer la relation avec d'autres professionnels de la santé et travailler avec l'équipe de soins, gérer le décès d'un patient*).

Dans la mesure où les programmes d'orientation ne sont jamais complets et où leur contenu est général, donc non spécifique et continuellement questionné dans des situations de travail futures, il est raisonnable de chercher un autre véhicule permettant de réduire les incertitudes tout au long de la période de socialisation (les six premiers mois). En d'autres termes, il faut penser la socialisation comme un processus continu de réduction des incertitudes à travers des interactions entre les recrues et leur environnement professionnel le plus spécifique, et donc le plus proximal : c'est le principe de la socialisation dite « *locale ou proximiste* » (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). À ce titre, la présente recherche tentera de mettre en lumière : les stratégies de gestion de l'incertitude mobilisées par les recrues elles-mêmes, les éléments du contexte qui les favorisent ainsi que leurs effets sur les attitudes et les comportements des recrues durant la période de socialisation.

Supériorité de la socialisation proximiste

L'approche classique de socialisation organisationnelle se limite souvent au niveau macro, c'est-à-dire à l'effet de l'organisation, prise comme entité atomique, sur la nouvelle recrue. Les limites de cette approche résident principalement dans le fait qu'elle néglige le rôle des entités sociales les plus proches de la nouvelle recrue. De ce fait, elle réduit l'étude de la socialisation à un simple examen des programmes d'orientation offerts et à leur modalité d'implantation (ex. cinq jours d'orientation théorique et dix jours d'orientation pratique, grouper ou séparer les nouvelles recrues).

À ce titre, les travaux sur la socialisation organisationnelle ont été souvent décontextualisés parce qu'ils limitent l'analyse au niveau de l'organisation (socialisation globale) comme si cette dernière affectait directement la nouvelle recrue (Moreland et Levine, 2001). Or, dans les faits, plusieurs artefacts attestent que la socialisation est d'abord locale (socialisation proximiste) puisqu'elle passe par des agents socialisateurs proximaux comme le supérieur ou les collègues (Anderson, Riddle et Martin, 1999; Anderson et Thomas, 1996; Jablin, 2001; Reichers, 1987). La socialisation se trouve conditionnée par le contexte proximal qui favorise ou restreint les opportunités d'interactions entre recrue et agents socialisateurs. Ainsi, dépasser les limites de l'approche classique revient à intégrer dans l'étude de la socialisation le niveau méso, c'est-à-dire l'effet du contexte du travail

proximal sur la nouvelle recrue. Cet effet se manifeste par la fréquence et la qualité des interactions sociales entre la nouvelle recrue, son supérieur et ses collègues.

La pertinence de la socialisation proximate reçoit un appui aussi bien théorique qu'empirique et se résume en six points (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007) : i) les nouvelles recrues priorisent les informations d'ordre locales en rapport avec la spécificité de leur poste (Ostroff et Kozlowski, 1992, p. 869); ii) plusieurs contenus d'apprentissage spécifiques se trouvent logés au niveau local et sont accessibles à travers des agents socialisateurs proximaux (*ex. supérieur, collègues*) (Anderson et Thomas, 1996; Moreland et Levine, 2001); iii) les expériences locales sont une occasion de confirmer ou d'infirmer les messages d'ordre général envoyés par l'organisation. D'où l'écart, dans bien des cas, entre les informations reçues lors de l'orientation et la réalité du travail; iv) l'effet « *surprise ou choc* », qui caractérise l'entrée organisationnelle, est le résultat d'un écart entre les attentes anticipées et le vécu dans les expériences locales (Louis, 1980); v) les entités proximales (*ex. équipe de travail*) sont relativement petites et permettent à la nouvelle recrue de créer un équilibre entre le besoin d'appartenance et le besoin de différenciation, c'est-à-dire avoir une singularité appréciée des membres de l'équipe ; vi) les nouvelles recrues considèrent que les interactions avec leur supérieur et leurs collègues sont plus importantes que les pratiques de socialisation formelles déployées par l'organisation (Louis, Posner and Powell, 1983).

Objectif et questions de recherche

Comme indiqué précédemment, l'ambition de cette recherche est de dépasser les insuffisances de l'approche classique, qui réduit l'étude de la socialisation à un simple examen des programmes institutionnels d'orientation et de leur modalité d'implantation. Ainsi, nous nous proposons, d'une part, de considérer le rôle actif de la recrue elle-même dans sa propre socialisation. Autrement dit, tenir compte de la capacité de la recrue à déployer des stratégies de gestion de l'incertitude, ciblées en fonction de la situation et de ses besoins et, d'autre part, d'admettre que l'environnement proximal de la recrue est une coalition d'agents socialisateurs proximaux plus ou moins cohérents (*ex. supérieur, collègues*). Ceux-ci peuvent influencer différemment les interactions sociales avec la recrue, et donc les conditions d'émergence des stratégies de gestion de l'incertitude. Partant de ces éléments, cette recherche se fixe comme objectif de :

« Comprendre, sur un horizon temporel de six mois, les processus de gestion de l'incertitude et leurs effets sur la socialisation des nouvelles recrues ».

Plus précisément, il s'agit de comprendre, sur un horizon temporel de six mois, le processus qui gouverne le choix, le moment et la cible d'une stratégie de gestion de l'incertitude durant la socialisation ainsi que les effets de ce processus sur l'environnement professionnel de la recrue. Dès lors, les questions de recherche qui encadreront l'atteinte de cet objectif peuvent être formulées ainsi :

Question 1 : *« Durant la période de socialisation, quelles sont les stratégies de gestion de l'incertitude déployées par les nouvelles recrues? »*

Question 2 : *« Durant la période de socialisation, quels sont les éléments du contexte qui favorisent l'émergence des stratégies de gestion de l'incertitude déployées par les nouvelles recrues? »*

Question 3 : *« Durant la période de socialisation, quels sont les effets des stratégies de gestion de l'incertitude sur les attitudes et les comportements des nouvelles recrues? »*

Cadre théorique

La structure globale du modèle théorique qui sert à conduire notre recherche est définie selon trois éléments. Le premier renvoie à l'identification des stratégies déployées par les nouvelles recrues pour gérer l'incertitude. Le deuxième comprend la vérification des mécanismes par lesquels les éléments du contexte, l'identification à l'équipe de travail et la justice du supérieur, favorisent l'émergence de stratégies de gestion de l'incertitude. Le troisième élément vérifie comment la gestion des incertitudes renforce l'attachement affectif des nouvelles recrues à l'organisation.

Cadre méthodologique

La population à l'étude est composée d'infirmières et infirmiers nouvellement recrutés dans quatre centres hospitaliers universitaires comparables au Canada : même capacité de recrutement, même structure d'accueil, même préoccupation pour l'insertion et la rétention du personnel infirmier. 73 rencontres directes avec des infirmières et infirmiers ont été conduites, permettant ainsi de recruter plus de 400 sujets. La partie collecte de données suit un design longitudinal sur un horizon temporel de 12 mois. Plus spécifiquement, pour

chacune des nouvelles recrues participantes, la collecte a été faite à trois moments : deux mois (T1), quatre mois (T2) et six mois (T3) après l'entrée en fonction. Une quatrième collecte visant les données sur le roulement dans l'échantillon à l'étude a été faite 12 mois (T4) après la date d'entrée en fonction des nouvelles recrues. 151 sujets ont répondu aux quatre temps de mesure. Le choix d'un écart de deux mois entre les temps de mesure T1 à T3 permet de suivre très tôt la formation des perceptions par les nouvelles recrues de leur environnement de travail. Il permet également d'éviter la perte d'un grand nombre de sujets due au roulement du personnel caractérisant la période d'entrée organisationnelle.

Conclusion

En conclusion, nous estimons, par la présente recherche, pouvoir contribuer à l'avancement des connaissances en matière d'intégration du nouveau personnel aussi bien au niveau théorique que pratique. La première contribution consiste en la proposition d'un cadre théorique expliquant comment le contexte proximal influence la socialisation. Il s'agit d'une contribution originale qui porte, pour la première fois, sur les éléments du contexte favorisant l'émergence des stratégies de gestion de l'incertitude durant la phase de socialisation. La seconde contribution, plus pratique, vise à attirer l'attention des praticiens sur l'importance de la phase post-orientation pour tenir compte du rôle des agents socialisateurs proximaux comme le supérieur hiérarchique et les collègues.

CHAPITRE 1

FONDEMENTS THÉORIQUES

La lecture de la littérature sur le thème de la socialisation des nouvelles recrues révèle une attitude paradoxale au regard du concept de l'incertitude. En effet, si l'incertitude est reconnue comme un 'mal nécessaire' caractérisant le quotidien du personnel embauché, l'analyse du concept en lui-même et l'identification de ses typologies n'ont fait l'objet que de peu d'investigation (pour une exception, voir l'article de Teboul, 1994). Ce déficit conceptuel est sans doute dommageable à l'accumulation de connaissances précises sur le sujet, et est susceptible de résulter en des imprécisions et confusions. Ainsi, traiter en premier temps du concept d'« *incertitude* » et ses fondements épistémiques s'avère nécessaire. Dans un deuxième temps, une typologie d'incertitudes sera également proposée. Elle constituera le point de départ de notre réflexion sur les incertitudes qui caractérisent la phase d'entrée organisationnelle. Ensuite, nous discuterons les questions fondamentales qui ont animé les théorisations autour de l'action humaine en situation d'incertitude. Celles-ci nous aideront à déterminer si l'on doit raisonner en termes de réduction, d'acceptation ou de suppression de l'incertitude. C'est sur cette base que nous tenterons de passer en revue les stratégies de gestion des incertitudes. L'accent sera mis sur les efforts d'ajustement, cognitifs, émotifs et comportementaux, permettant aux nouvelles recrues de composer avec l'incertitude.

1.1 Qu'est-ce que l'incertitude?

D'une façon générale, l'incertitude constitue une donnée indéniable de la vie en société. Le terme « *incertitude* » connaît divers sens dont on peut tenter, pourtant, de saisir l'essence et l'unité profonde.

Ce terme renvoie à des notions aussi variées que le doute, le désordre, l'incomplétude d'informations et la complexité (Lancry, 2007). L'incertitude est également apparentée à un concept plus large de *la contingence*, c'est-à-dire les incertitudes auxquelles les individus sont confrontés dans la vie courante, notamment lors de la prise de décisions (Lancry, 2007).

L'introduction du concept d'incertitude remonte aux premiers travaux de Shannon et Weaver (1949) sur la théorie de l'information. Ces chercheurs ont utilisé le terme « *incertitude* » dans le champ de transmission des messages pour qualifier toute situation présentant un grand nombre d'alternatives. Par la suite, les recherches se sont succédées pour élargir les principes évoqués, particulièrement l'idée de l'information comme une contrepartie de l'incertitude, par ces auteurs à d'autres domaines de recherche tels que la psychologie sociale, la communication ou la psychologie.

D'abord, dans le champ de la psychologie sociale, la notion de *situation incertaine* représente une situation dont les caractéristiques, les plus saillantes, sont insaisissables au point de rendre impossible toute prédiction du futur (Van den Bos et Lind, 2002). Dans ce cas, la personne a le sentiment de ne pas comprendre la situation ou de ne pas disposer d'assez d'informations pour appréhender les relations sociales, les agendas des autres ou les normes particulières qui la caractérisent (Garner, 1962; Kagan, 1972). À titre d'exemple, dans une situation particulière (*ex. interaction avec un nouveau supérieur hiérarchique*), un individu (A) peut ressentir de l'incertitude quant à la fiabilité d'un individu (B). L'incertitude se manifeste également lorsque la personne perçoit une incompatibilité entre ses différentes cognitions, entre ses cognitions et ses expériences ou entre ses cognitions et les comportements d'autrui (Kagan, 1972). En d'autres termes, c'est le côté imprévisible des événements ou l'inconsistance des cognitions, des expériences et des comportements qui engendrent un sentiment d'incertitude, de doute ou de confusion.

Dans le champ de la communication, en particulier en matière d'interactions interpersonnelles, l'incertitude renvoie à deux éléments (Berger et Calabrese, 1975, p. 100). D'une part, la pluralité des comportements possibles des parties. Dans ce cas, la tâche principale de chacune des parties est de prédire le comportement le plus probable de l'autre. D'autre part, l'explication, a posteriori, des comportements d'autrui. En d'autres termes, l'incertitude inclut une première composante prédictive, c'est-à-dire l'incapacité d'une

personne à prédire, avec exactitude, quelque chose (*ex. comportement d'autrui*) (Milliken, 1987, p. 136) et une deuxième composante explicative. L'incertitude peut également résulter d'un manque d'informations (Berger et Calabrese, 1975), du caractère équivoque ou contradictoire des informations disponibles (Putnam et Sorenson, 1982), de l'ambiguïté causale (relations de cause à effet) (DiFonzo et Bordia, 1998) ou, tout simplement, de l'incapacité de la personne à discriminer les informations pertinentes des informations non pertinentes (Gifford, Bobbitt et Slocum, 1979).

Dans le champ de la psychologie, les chercheurs tendent à penser l'incertitude en termes de caractéristiques, de traits ou d'orientation de la personne. Il s'agit d'expliquer les différences individuelles dans la manière d'appréhender l'incertitude par des différences relatives à la volonté des personnes à mieux contrôler leur milieu. Sorrentino et Short (1986) distinguent deux profils psychologiques opposés. Le premier renvoie aux personnes qui sont davantage axées sur l'incertitude « *uncertainty oriented* ». Ce sont des personnes avec un style cognitif orienté vers l'exploration et la découverte. Elles sont motivées par la résolution de situations incertaines et surtout par les apprentissages possibles dans de telles situations (*ex. apprentissages sur ses habilités, ses opinions ou sa compréhension du monde*). Pour ce profil, la stratégie préférée pour composer avec l'incertitude est l'affrontement (*ex. stratégie de recherche d'information*). Dans ce cas, la valeur de l'information réside dans sa capacité à résoudre l'incertitude. Le deuxième profil psychologique fait référence aux personnes axées sur la certitude « *certainty oriented* ». De telles personnes vont chercher à maintenir le niveau de certitude de ce qu'elles savent déjà et se montrent moins intéressées à découvrir de nouvelles informations sur le soi ou sur l'environnement. Aussi, les personnes correspondant à ce profil développent des stratégies autorégulatrices comme l'évitement ou l'indifférence pour composer avec l'incertitude à l'égard d'informations ambiguës ou inconsistantes, la dépendance à l'autre (*ex. expert*) ou l'usage des heuristiques (une forme de raccourci cognitif basé sur peu d'informations). Dans ce cas, la valeur de l'information réside dans sa capacité à maintenir la certitude, la congruence avec d'autres informations, la clarté ou le statu quo.

À titre d'exemple, l'expérience de Roney et Sorrentino (1995) montre que les sujets orientés vers l'incertitude ont recours davantage à des comparaisons sociales que les sujets orientés vers la certitude. Toujours au registre des différences individuelles, d'autres

chercheurs, comme Krohne (1989, 1993), ont introduit la notion de l'« *intolérance à l'incertitude* ». Il s'agit d'une notion proche de l'intolérance à l'ambiguïté qui reflète la réaction cognitive, émotionnelle et comportementale d'une personne dans une situation d'incertitude (*ex. tendance à s'inquiéter en situation d'incertitude*). Ainsi, une personne tolérant moins l'incertitude réagit négativement à un événement incertain, et ce indépendamment de la probabilité d'occurrence des conséquences (positives ou négatives) associées à cet événement. Ce type de personne a également tendance à considérer la situation incertaine comme stressante et bouleversante (Grenier, Barette et Ladouceur, 2005). L'idée d'expliquer l'incertitude sous l'angle des orientations ou des traits des personnes tient au fait que dans toute situation perçue comme incertaine, la personne exprime une partie d'elle-même. Ainsi, l'incertitude dépend de l'orientation de la personne (Babrow, Kasch et Ford, 1998) : deux personnes dans la même situation ne perçoivent pas le même degré d'incertitude.

En somme, les développements conceptuels autour de l'incertitude permettent de mettre en évidence au moins un principe de base : la perception de l'incertitude est le résultat d'un processus complexe et subjectif, résultant de l'interaction de plusieurs facteurs, notamment les prédispositions individuelles, les éléments liés au milieu social et les événements circonstanciels. Cette façon de rendre compte de l'incertitude aboutit à une conception large qui couvre les aspects cognitifs, affectifs et comportementaux, les aspects temporels (état) et les aspects stables (trait ou orientation), les aspects contextuels, et surtout la dynamique des interactions personne-situation pour expliquer l'attitude d'une personne face à l'incertitude et la variabilité dans les stratégies de gestion de l'incertitude déployées.

1.2 Typologie d'incertitudes

Dans la section précédente, nous nous sommes concentrés principalement sur les contributions théoriques de plusieurs courants de pensée en lien avec l'apport épistémique du concept de l'incertitude. Ce tableau demeurerait incomplet si on ne prenait pas en considération la diversité des incertitudes (Berger, 1979; Brashers, 2001), notamment celles caractérisant la période de l'entrée organisationnelle. Cependant, l'idée de bâtir une catégorisation des incertitudes vécues par les recrues se trouve confrontée au peu de recherches prenant comme point de départ l'incertitude (pour une exception, voir la recherche

de Teboul, 1994). Du coup, les incertitudes répertoriées dans la littérature sont souvent inférées des domaines de socialisation, c'est-à-dire des informations recherchées ou des apprentissages suivis par les recrues durant la période de l'entrée organisationnelle (Teboul, 1994). Cette position suppose qu'à chaque catégorie d'informations ou d'apprentissages correspond une forme particulière d'incertitude.

À titre d'exemple, les premiers écrits sur la socialisation circonscrivent sa réussite à l'acquisition, par les recrues, d'une panoplie d'informations en rapport avec les obligations associées au rôle (Katz et Kahn, 1978; Feldman, 1980), à la manière de se comporter (*ex. séparer un comportement central d'un comportement secondaire, adopter les comportements du groupe ou ceux d'une norme fixée par la haute direction*) (Schein, 1968; Feldman, 1980), aux valeurs et aux normes (*ex. objectifs de l'organisation, les responsabilités des membres, règles et principes qui maintiennent l'identité et l'intégrité de l'organisation*) (Schein, 1968; Feldman, 1980), à la culture organisationnelle (*ex. hypothèses et normes gouvernant les membres, leurs valeurs, activités, et objectifs*) (Louis, 1980; Feldman, 1980) et au degré de congruence avec le corps social de l'organisation (Jablin, 1987; Louis, 1980; Van Maanen, 1976).

Dans son article théorique sur « *la gestion de la transition de carrière* », Louis (1982, p. 76) aborde la question de la socialisation comme une transition professionnelle parmi tant d'autres (*ex. promotion, rotation, transfert, changement d'organisation ou de profession*), c'est-à-dire comme une période chargée d'incertitudes et durant laquelle l'individu doit confronter le choc de la réalité et s'ajuster aux différentes demandes de son nouvel emploi. Ces demandes requièrent souvent un changement touchant la cognition, l'émotion et le comportement en lien avec le nouvel environnement de travail. En ce sens, Louis réclame un « *pattern* » commun à toute expérience de transition. Elle reconnaît que quel que soit le domaine d'activité (*ex. civil, militaire*), peu importe la taille (*ex. petite, grande*) ou le type de l'organisation (*ex. public, privé*), et indépendamment du niveau hiérarchique, les recrues devraient accomplir les mêmes tâches afin de devenir des membres fonctionnels et à part entière dans l'organisation. En fait, l'auteure appréhende l'essentiel de la socialisation comme le résultat d'un apprentissage axé sur huit domaines de connaissances (voir Tableau 1.1).

Tableau 1.1 Transition de rôle : huit tâches directrices (Louis, 1982, p.76)

La maîtrise des bases du nouvel emploi (<i>ex. procédures formelles, technologie, tâches et activités requises</i>);
Le développement d'une identité de rôle. Ce faisant, la recrue signale aux autres ses intentions (<i>ex. maintenir le statu quo</i>);
Le développement d'un réseau social. Ainsi, à travers ses relations sociales, la recrue peut négocier des attentes spécifiques à son rôle. De plus, la circulation des informations et la coopération se trouvent ainsi assurées;
L'établissement d'un cadre de référence et d'une structure d'interprétation propre au nouvel emploi (<i>ex. choses essentielles, appropriées ou taboues, valeurs, normes</i>);
L'identification des personnes clés (<i>ex. sources du pouvoir, réseaux sociaux</i>);
L'apprentissage sur soi-même (<i>ex. degré d'ajustement avec le nouveau rôle, lien entre l'emploi occupé et la mission de l'organisation</i>);
L'apprentissage du langage spécifique à l'organisation (<i>ex. décoder les symboles utilisés, comprendre le jargon technique, organisationnel et social</i>);
La compréhension du système d'évaluation mis en place par l'organisation.

Dans le sillage de Louis, Fisher (1986) reconnaît également la socialisation comme une forme de transition professionnelle et reprend presque les mêmes thèmes, c'est-à-dire l'importance pour la recrue d'apprendre sur l'organisation (*ex. valeurs, objectifs, règles, climat, culture*), sur le groupe de travail (*ex. normes, culture*), sur le travail lui-même (*ex. connaissances et habilités à avoir pour accomplir les tâches*) et sur soi-même (*ex. attitudes et talents, image de soi*). Outre ces apprentissages, Fisher (1986) introduit la notion « *d'apprentissage préliminaire* », c'est-à-dire un apprentissage qui répond aux deux questions préalables à tout apprentissage, à savoir « *quoi apprendre?* », une question qui renvoie à un contenu pertinent d'apprentissage, et de « *qui apprendre?* », une question qui fait référence aux personnes qui détiennent l'information nécessaire à l'apprentissage.

En fait, Fisher avance que durant la phase d'entrée organisationnelle, il ne va de soi pour une recrue de savoir immédiatement quel sera son rôle et quelles seront les habiletés et les connaissances requises pour remplir ce rôle; une inquiétude qui renvoie à *l'incertitude technique* et à *l'incertitude référentielle*, c'est-à-dire à l'exécution de la tâche et aux attentes de rôle. En effet, les recrues rapportent que même après avoir intégré tout le corpus enseigné durant l'entrée, savoir comment orienter leurs efforts ou cerner ce qui est véritablement important et *ce qui l'est moins reste souvent ambigu* (Van maanen, 1975, Becker, Geer,

Hughes et Strauss, 1961). Ces incertitudes sont d'autant plus problématiques en l'absence de séances d'orientation, lorsque la recrue manque de ressources compétentes, accessibles, disponibles et prêtes à aider, dans le cas de divergence des objectifs/attentes ou de demandes incompatibles (*ex. suivre les standards du groupe vs suivre les objectifs managériaux; satisfaire les attentes du coach vs satisfaire les attentes de l'organisation*) (Van maanen, 1975; Feldman, 1980). Connaître et accéder à des personnes ressources prêtes à soutenir (soutien social ou soutien informationnel) ne peut être dissocié de la possibilité d'accéder à des informations pertinentes en lien avec la tâche et le rôle, et donc de la possibilité de réduire l'incertitude technique et l'incertitude référentielle (Borgatti et Cross, 2003). Évidemment, cette dynamique relationnelle (recrue-ressources) dépend de la place de la recrue au sein du tissu social de l'organisation, de sa capacité à bâtir un réseau et à entretenir des relations de qualité avec autrui, mais aussi et surtout de son acceptation par les collègues; c'est ce qui renvoie à l'incertitude dite sociale. En fait, ne pas savoir vers qui se tourner en cas de besoin (information, avis, aide, soutien) ou le sentiment de ne pas faire partie du groupe des collègues sont deux éléments qui nourrissent le sentiment d'anxiété et d'isolement, alimentant de la sorte l'incertitude sociale (Teboul, 1994).

Le résultat de la recherche de Van maanen (1975) montre également que les policiers nouvellement recrutés se rendent compte sur le terrain (et non durant la formation initiale) que c'est bien les activités couronnées d'arrestations qui comptent le plus et non les tâches administratives. De telles situations, où le lien entre comportement et récompense reste incertain ou ambigu, illustrent bien une incertitude particulière nommée « *incertitude contingente* ». Celle-ci est définie comme « *l'expérience individuelle de l'incertitude qui entoure le lien entre les évaluations de la performance et l'atteinte des résultats de second ordre* » (Ashford et Cummings, 1985, p. 69). Afin de formuler d'une manière adéquate l'incertitude contingente, les auteurs admettent d'abord que les incertitudes ne relèvent pas seulement du travail effectué en soi. Autrement dit, dans un contexte changeant, complexe ou plein de contradictions, répondre aux attentes ne garantit aucunement l'atteinte de certains objectifs, qualifiés de second ordre, qui vont au-delà de la simple maîtrise de son travail (*ex. promotion, succès de carrière, grimper rapidement les échelons, marquer et être identifiée par son supérieur*).

Ainsi, une recrue peut vivre des situations d'incertitude contingente bien qu'elle performe dans sa tâche et comprenne clairement son rôle. C'est également le cas lorsque la recrue reçoit peu d'informations sur comment la performance se traduit en récompense, lorsqu'elle reçoit des informations incohérentes, voire contradictoires, ou lorsqu'elle reçoit beaucoup d'informations, c'est-à-dire lorsqu'elle fait face à une situation complexe et difficile à structurer (Budner, 1962; Heslin, Blake et Rotton, 1972). Du fait, la recrue peut être certaine des critères utilisés pour l'évaluation de son travail, mais demeure incertaine sur comment une évaluation positive débouche sur une récompense.

Pour des fins de clarté, notre discussion sur l'incertitude contingente suppose que l'incertitude qui entoure la performance, c'est-à-dire *l'incertitude performantielle* ou ce que Katz (1980) appelle *incertitude situationnelle*, ne pose pas de problème. Il s'agit tout simplement d'un découpage théorique, car en pratique les deux incertitudes s'imbriquent l'une dans l'autre. En effet, il est facile d'imaginer comment une incertitude sur les critères d'évaluation (*incertitude performantielle*) peut engendrer des incertitudes sur les rétributions (*incertitude contingente*) qui sous-tendent l'évaluation. L'incertitude performantielle a fait l'objet de plusieurs réflexions théoriques notamment avec Brett (1984), Katz (1980) et Louis (1980). Elle fait référence au manque d'informations sur les comportements à adopter, et donc sur 'l'étalon' auquel la performance de la recrue est comparée. En d'autres termes, quoi faire pour être bien évalué? La recherche en milieu hospitalier de Feldman (1976) montre que l'adéquation entre l'évaluation faite par le supérieur et celle faite par la recrue sur sa propre performance contribue à une meilleure compréhension du rôle. Cette adéquation est possible lorsque la recrue définit ses tâches et ses priorités d'une manière cohérente avec les préférences de son supérieur. Cela revient à dire que la recrue connaît et ajuste ses propres critères sur ceux de son supérieur, c'est-à-dire que l'incertitude performantielle est réduite. Feldman arrive également à la conclusion que les critères d'évaluation ne sont pas une réalité objective et divergent lorsqu'on passe d'un groupe d'infirmières à un autre.

En effet, les infirmières diplômées en trois ans considèrent qu'une bonne infirmière est celle qui s'occupe des aspects physiques de la santé des patients. Pour les infirmières diplômées en quatre ans, une bonne infirmière est celle qui s'occupe à la fois des aspects physiques et psychologiques des patients. Ainsi, comme le souligne Louis (1982), une des

tâches majeures du supérieur est de clarifier les critères et de les communiquer par rétroaction sur la performance. Ce faisant, le supérieur permet aux recrues de développer un cadre cognitif des comportements acceptables et légitimes en fonction des circonstances et des situations. La rétroaction devient une source d'informations permettant la réduction de l'incertitude performantielle (Ashford, 1986). Brett (1984) et Katz (1980) (cet auteur utilise le terme '*incertitude situationnelle*') considèrent que l'incertitude performantielle est très présente au sein de la population des nouvelles recrues. Brett (1984) attribue cette incertitude à plusieurs facteurs comme l'absence d'orientation formelle ou d'occasions d'échange avec le supérieur sur la performance. Il ajoute que cette incertitude rend impossible le développement de rôle à partir du moment où l'environnement social des recrues n'envoie pas d'indices.

Tableau 1.2 Typologie d'incertitudes

Type d'incertitude	Description
Incertitude technique, ou relative à la maîtrise de la tâche	elle renvoie à une question introspective « est-ce que j'ai les habiletés requises pour performer dans mon nouvel emploi? ». Elle indique également le degré de sentiment de compétence de la recrue dans la réalisation de ses tâches
Incertitude référentielle, ou relative à la clarté de rôle	elle renvoie à un modèle organisé de conduites relatif à une certaine position de l'individu attendue par les autres. Elle indique aussi si l'individu a suffisamment d'informations sur les responsabilités, les buts et les comportements appropriés pour les atteindre
Incertitude sociale (ou relationnelle) relative à l'acceptation par les collègues et à l'intégration dans le groupe	elle renvoie au soi, aux autres et aux relations avec les autres. La réduction de ce type d'incertitude permet à la recrue de se sentir acceptée, d'éviter l'isolement, de recevoir un support social et d'accéder à des informations d'une manière informelle
Incertitude performantielle (effort-performance)	elle renvoie aux comportements appropriés, aux standards et critères d'évaluation de la performance
Incertitude contingente ou rétributive (performance-rétribution)	elle renvoie au lien entre l'évaluation de la performance et l'atteinte des rétributions de deuxième ordre (ex. promotion, succès de carrière)

Bien que les premiers travaux de recherche conçoivent davantage l'incertitude au niveau macro et méso (*ex. organisation, groupe*), très vite, les travaux subséquents, notamment avec Louis (1980), proposent une typologie suffisamment développée pour décrire les incertitudes possibles à des niveaux inférieurs d'analyse (*ex. individu, système d'évaluation*). Louis sépare également l'incertitude liée à l'exécution de la tâche de celle qui relève de la compréhension de rôle. Une séparation qui a été retenue par Morrison (1995), Chan et Schmitt (2000). Ainsi, à l'instar d'auteurs comme Miller et Jablin (1991) et Teboul (1994), il est possible de retenir une typologie d'incertitudes plus parcimonieuse par comparaison aux similitudes et aux différences des typologies développées. Ainsi, nous proposons une typologie de cinq incertitudes, que nous répertorions dans Tableau 1.2. Désormais, nous utiliserons cette typologie pour cerner et comprendre l'effet des cinq différentes incertitudes sur les attitudes et les comportements des nouvelles recrues.

1.3 Théorie de réduction de l'incertitude

La théorie de réduction de l'incertitude (*URT*), aussi appelée la théorie de l'incertitude ou la théorie de l'interaction initiale, incarne l'héritage conceptuel de Berger et de ses collègues, depuis le texte fondateur de 1975 et toutes les avancées théoriques subséquentes. En partant de l'argument selon lequel les personnes cherchent à prédire et à expliquer leur environnement, la théorie de réduction de l'incertitude pose sa prémisse de base, à savoir : « *les personnes sont motivées à réduire l'incertitude dans leur environnement social* ». Il s'agit dès lors, pour les tenants de cette théorie, de chercher à comprendre comment les individus interagissent entre eux en contexte d'incertitude (Berger et Calabrese, 1975; Berger et Bradac, 1982; Berger et Gudykunst, 1991).

Les premières formulations de la théorie consistent en une série d'éléments (7 axiomes, 21 théorèmes) et mettent de l'avant une question de base : comprendre et expliquer les comportements des personnes lors d'une interaction initiale comme c'est le cas dans une nouvelle relation (*ex. interactions entre une nouvelle recrue et ses collègues ou son supérieur*). Au fil du temps, les chercheurs ont commencé à élargir la portée de la théorie et à appliquer ses principes dans des contextes beaucoup plus larges comme les interactions interculturelles (Gudykunst, 1995; Gudykunst, Yang et Nishida, 1985), le cadre

organisationnel (Kramer, 1999a) et la socialisation organisationnelle (Lester, 1986; Miller et Jablin, 1991). La proposition la plus centrale de la théorie de réduction de l'incertitude est sans doute l'axiome 3 qui stipule que : « *une incertitude élevée augmente les comportements de recherche d'information. Une diminution du niveau d'incertitude réduit les comportements de recherche d'information* » (Berger et Calabrese, 1975, p. 103). Avant d'aller plus loin, il est important de noter que la centralité de la notion d'incertitude dans la théorie mérite trois précisions.

D'abord, l'incertitude est définie à la lumière des travaux de Shannon et Weaver (1949) sur la théorie de l'information où l'information est la contrepartie de l'incertitude. En fait, pour Berger et ses collègues, l'incertitude est fonction du nombre d'alternatives plausibles au sujet de l'autre, et leur probabilité d'occurrence. Elle est élevée lorsque plusieurs résultats sont tout aussi probables, et elle est faible dans le cas contraire. De plus, la théorie définit deux niveaux d'incertitude caractérisant les interactions sociales dyadiques, l'une est cognitive et l'autre est comportementale. *L'incertitude cognitive* fait référence au doute relatif à ses propres croyances et aux croyances des autres, alors que *l'incertitude comportementale* renvoie aux questions qu'une personne se pose à l'endroit de ses propres actions et des actions d'autrui. En d'autres termes, selon la théorie de réduction de l'incertitude, l'incertitude résulte d'un manque d'informations (*ex. informations descriptives, prédictives ou explicatives*) sur soi-même, sur autrui ou sur sa relation avec les autres. Ainsi, dans le cas d'une interaction sociale, l'incertitude est fonction, à la fois, de l'habilité à prédire et à expliquer ses propres actions ou celles des autres.

Le deuxième élément de précision est que la théorie considère l'incertitude comme une expérience subjective découlant d'un sentiment d'ambiguïté éprouvé par une personne dans ses interactions sociales avec les autres.

Le troisième élément de précision porte sur les situations types qui créent de l'ambiguïté, et donc un sentiment d'incertitude, et augmentent le besoin des personnes à la réduire. De telles situations sont caractérisées par : *i) la déviance*, une personne (A) est motivée à réduire l'incertitude ou à surveiller les comportements d'une personne (B) quand cette dernière agit de façon non conforme aux normes sociales, est non routinière ou viole régulièrement les attentes (*ex. le cas d'une nouvelle recrue qui ne reçoit pas d'aide de son mentor qui est censé*

l'aider dans son intégration). Cette surveillance permet de comprendre les motivations derrière ces comportements déviants et d'augmenter la capacité à prédire le déroulement des interactions futures; ii) *l'anticipation des interactions futures*, dans le sens où une personne (A) est particulièrement motivée à réduire l'incertitude interpersonnelle à l'égard d'une personne (B) quand (A) s'attend à interagir dans le futur et à répétition avec (B); iii) *le contrôle des ressources*, c'est-à-dire qu'une personne (A) se sent contrainte de réduire l'incertitude à l'endroit d'une personne (B) dans le cas où c'est cette dernière qui détermine ou contrôle la rétribution des ressources. C'est le cas typique d'un employé qui accorde une attention particulière aux actions et aux comportements de son supérieur afin d'agir d'une manière susceptible de produire ou d'influencer les récompenses.

Pour Berger, toutes ces situations motivent la personne à s'engager dans un processus de recherche d'information sur la cible jugée source d'incertitude. À ce titre, Berger (1979) identifie trois grandes stratégies de recherche d'information : *les stratégies passives*, *les stratégies actives* et *les stratégies interactives*.

Les stratégies passives impliquent une panoplie de comportements passifs comme la comparaison sociale ou l'observation discrète et à distance des comportements d'une cible. Un exemple classique est l'observation des comportements de son supérieur avec ses collègues dans une situation sociale donnée comme la répartition des tâches ou durant les pauses. Lorsque ces situations sont moins encadrées par des normes, elles reflètent nécessairement une partie des orientations ou des traits de la personne cible. L'avantage de ces stratégies est qu'elles sont moins risquées, ne demandent que peu d'effort et l'observateur ne se préoccupe pas de sa conduite comme c'est le cas dans l'interaction directe. Leur grand désavantage est qu'elles ne permettent d'avoir que des informations d'ordre général et ne seraient que d'une utilité mineure pour l'observateur.

Les stratégies actives exigent des efforts de recherche active d'informations sur la cible, sans entrer en communication directe avec elle. Un exemple type de ces stratégies est le recours à une personne tierce comme médiatrice et source d'information. Ces stratégies permettent de répondre à des questions spécifiques avec plus de contrôle sur le processus de recherche d'information (*ex. choix d'une personne tierce centrale et stratégique*). Toutefois, elles demandent plus d'efforts et comportent des risques majeurs quant à l'attitude de la

personne tierce elle-même (*ex. il peut notifier la personne cible, il peut ne pas détenir l'information désirée, il peut fausser les informations fournies*).

Les stratégies interactives permettent de rentrer en interaction directe avec la cible et de lui poser des questions plus directes et plus spécifiques. L'avantage majeur de l'interaction directe est de pouvoir déceler les similitudes avec la cible, jouer sur l'attraction interpersonnelle, tisser des liens sociaux et chercher la réciprocité des révélations. En d'autres termes, elles permettent un meilleur contrôle des informations recherchées. Les stratégies interactives présentent le désavantage d'exiger plus d'efforts et d'être limitées par les normes sociales (*ex. réciprocité*) quant au nombre de questions à poser à la cible ou à la contrainte de ne pas poser deux fois la même question.

En somme, la théorie de réduction de l'incertitude repose sur le rôle capital des interactions interpersonnelles dans l'explication, la prédiction et le contrôle de l'environnement social. Elle part de l'idée que les personnes sont motivées à réduire l'incertitude et à augmenter la prédictibilité des comportements d'autrui lors des interactions initiales, comme c'est le cas durant la phase d'entrée organisationnelle (*ex. interaction avec le supérieur ou les collègues*). Elle identifie trois conditions d'émergence des comportements de réduction de l'incertitude dans un contexte interpersonnel ou dyadique (déviance, anticipation du futur, contrôle des ressources) et dresse trois stratégies de recherche d'information pour y arriver : passive, active, interactive. Cependant, la théorie limite son champ d'études à l'incertitude interpersonnelle, c'est-à-dire à l'impossibilité de prédire ou de comprendre le comportement d'autrui. Or, tel que décrit dans la section précédente (typologie d'incertitudes), durant l'entrée organisationnelle, il nous apparaît évident que les incertitudes les plus saillantes pour une nouvelle recrue ne portent pas uniquement sur les interactions interpersonnelles, mais également sur d'autres domaines aussi variés que la maîtrise de la tâche ou la compréhension du rôle. Ainsi, il est crucial de tenir compte de cette limite avant d'appliquer la théorie de réduction de l'incertitude au champ de la socialisation organisationnelle.

Des trois stratégies de recherche d'information précédemment mentionnées, il semble que la stratégie interactive soit supérieure aux deux autres stratégies pour les raisons évoquées ci-avant (*ex. contact direct entre celui qui cherche l'information et celui qui la détient réduisant les biais d'interprétation, recherche d'information plus ciblée*). Cette stratégie suppose que la

recrue approche directement un agent socialisateur qu'elle juge pertinent pour le type d'information recherché. Dans les sections suivantes, nous verrons que les agents socialisateurs susceptibles d'intéresser la recrue relativement à la réduction de l'incertitude sont les agents les plus proximaux, les plus proches et les plus impliqués dans son environnement de travail. Nous exposerons les raisons qui expliquent ce pouvoir d'attraction des agents socialisateurs proximaux, particulièrement le supérieur et les collègues.

1.4 Agents socialisateurs proximaux

La littérature sur la socialisation organisationnelle introduit le terme *d'agent socialisateur* (*ex. supérieur, collègues*) pour désigner les personnes susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements des nouvelles recrues (Fisher, 1986). Ce sont des personnes, souvent des membres expérimentés de l'organisation, en contact avec les recrues et qui s'impliquent d'une manière formelle (*ex. nommés pour jouer ce rôle*) ou informelle (*ex. source d'information pour les recrues, perçues par les recrues comme modèle de rôle*) durant le processus de socialisation.

Les recherches consacrées sur le sujet confirment l'importance des agents socialisateurs et leur capacité à faciliter l'intégration des recrues (Louis, 1980; Reichers, 1987). En fait, leur rôle réside principalement dans la mobilisation des ressources afin d'assurer un encadrement (*ex. conseil, support social*) permettant aux recrues de réduire les incertitudes qui caractérisent la période de l'entrée organisationnelle (Louis, Posner et Powell, 1983). La littérature permet de relever une multitude d'agents socialisateurs comme le supérieur, le mentor, les collègues, les subalternes, les clients, le personnel de formation, le leader syndical, pour ne nommer que ceux-ci (Bauer, Morrison et Callister, 1998; Louis, Posner et Powell, 1983). La variété dont témoigne cette liste nous amène à poser trois questions : la première porte sur le pouvoir attractif des agents socialisateurs, la deuxième touche à la supériorité des agents socialisateurs proximaux et la dernière explore leur rôle en tant que source de réduction des incertitudes.

À la première question, Fisher (1986) propose des éléments de réponses en supposant que le pouvoir relatif de chaque agent dépend de sa capacité de récompenser/pénaliser certains comportements, de la fréquence de ses rencontres avec la recrue, de sa légitimité ainsi que de

la nature de ses attentes (*ex. attentes explicites, attentes compatibles avec les désirs des recrues*). Dans le même ordre d'idées, les entrevues menées par Carp et Wheeler (1972) auprès de 30 juges nouvellement nommés attestent que les collègues magistrats sont une source principale de conseil et d'aide pour les nouveaux juges « ... *seul un juge de première instance peut comprendre les problèmes d'un juge de première instance* » (Carp et Wheeler, 1972, p. 378). Ces entrevues révèlent que la disponibilité, l'expertise et l'accessibilité (physique ou psychologique comme la familiarité et la connivence) orientent également le choix d'un agent socialisateur. En effet, les juges nouvellement nommés montrent une certaine réticence à demander de l'aide auprès des juges qu'ils n'ont jamais rencontrés. De plus, ils reconnaissent que leurs homologues les plus expérimentés sont les agents les plus sollicités. Par conséquent, les magistrats ne sont consultés que s'ils détiennent une expertise pertinente ou encore en raison de leurs connaissances des pratiques et des procédures administratives.

L'étude de Kramer (1968) montre que le choix d'un agent socialisateur change au fil du temps. En effet, juste après la graduation des infirmières, c'est la préceptrice (ou mentor) qui est identifiée comme modèle de rôle à cause de sa disponibilité et de son expertise. Après trois mois, les infirmières commencent à s'identifier à leurs collègues à cause de la similarité de rôle. Enfin, après six mois, c'est l'infirmière-chef (ou chef d'unité de soins) qui inspire les infirmières à cause de son statut : l'incarnation d'un cas de réussite de carrière.

Selon Fisher, le pouvoir d'influence de chaque agent est important à saisir dans des situations où les agents socialisateurs définissent différemment le rôle attendu de la recrue (*ex. supérieur vs représentant syndical ; clinicien vs cadre*). Ainsi, il est plausible de penser que les comportements des recrues résultent du pouvoir attractif et des forces d'influence des agents socialisateurs qui les entourent.

La question de la supériorité des agents socialisateurs proximaux a été évoquée pour la première fois par Louis et ses collègues (Louis, Posner et Powell; 1983) dans une étude impliquant des étudiants de MBA récemment gradués. Les résultats ont démontré qu'en termes d'ajustement à un nouvel emploi, ce sont les interactions fréquentes avec le supérieur et les collègues qui apportent le plus d'aide. En revanche, les programmes formels d'orientation sont considérés peu pertinents et apportent moins d'aide. Bauer, Morrison et

Callister (1998) reconnaissent également le supérieur et les collègues comme sources pertinentes d'information.

La supériorité des agents proximaux (supérieur, collègues) raisonne bien avec l'organisation contemporaine du travail (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). Celle-ci est orientée davantage vers la participation des employés, la décentralisation des décisions et la délégation des tâches et crée plus d'occasions d'interaction entre recrues, supérieur et collègues. Ce contexte offre également au supérieur et aux collègues plus d'opportunités pour exprimer les politiques, les normes et les valeurs de l'organisation. En effet, à travers les interactions sociales, le supérieur et les collègues jouent un rôle d'intermédiaires entre l'organisation, dans sa globalité, et les recrues. En d'autres termes, ce sont les agents socialisateurs proximaux qui traduisent les politiques, normes et valeurs générales de l'organisation (*ex. politique d'ouverture à l'apprentissage*) en des actions concrètes (*ex. tolérance des erreurs*) touchant directement à l'intégration des recrues; autrement, ces politiques, normes et valeurs seraient vagues et intangibles aux yeux des recrues (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). Dans le même ordre d'idées, Falcione et Wilson (1988) postulent que le supérieur est un maillon important dans le processus de socialisation des recrues, et ce à plusieurs égards.

D'abord, il est en position de recevoir les informations officielles de l'organisation. Il accède ainsi à des ressources qui échappent à la recrue. Cependant, Falcione et Wilson (1988) considèrent qu'une communication fréquente et ouverte entre supérieurs et recrues offre plus d'opportunités d'interaction, de clarification des situations et de vérification des perceptions. Par ailleurs, c'est au supérieur, autorité formelle, que revient la responsabilité d'assignation des tâches, de délégation des responsabilités et de formulation des attentes. Il est aussi chargé de conduire les évaluations formelles de performance et d'assigner les rétributions organisationnelles. Par conséquent, il est en position de résorber les ambiguïtés et les incertitudes en clarifiant les tâches, en négociant et en redéfinissant le rôle attendu de la recrue. Plus encore, le supérieur est en position d'entrer en interaction fréquente avec la recrue et peut ainsi fonctionner comme mentor ou modèle de rôle. Jablin (1982) note qu'au-delà des relations formelles, le supérieur est également en mesure d'entrer plus fréquemment en relation personnelle avec ses subalternes. De telles amitiés aident au développement de la

confiance, à l'ouverture entre supérieur et recrue et peut faciliter l'échange d'informations (Jablin, 1982).

Plusieurs recherches empiriques témoignent de l'importance des agents socialisateurs internes, en particulier le supérieur hiérarchique (autorité formelle dont dépend directement la recrue) et les collègues (personnes au même niveau hiérarchique que la recrue et ayant un rôle similaire) (Ashford et Cummings, 1983; Louis, Posner et Powell, 1983; Posner et Powell, 1985). À titre d'exemple, il est démontré que la qualité de la relation *recrue-supérieur* influence les attitudes (Kramer, 1995; Major, Kozlowski, Chao et Gardner, 1995) et modère la relation entre la clarté de rôle et la performance (Blau, 1988). L'étude de Fisher (1985) atteste également de l'apport du support du supérieur durant les trois premiers mois dans le développement de l'engagement, de la satisfaction et de la rétention des nouvelles infirmières. Le supérieur contribue aussi à la réussite de carrière des recrues (Berlew et Hall, 1966; Graen, 1976; Hanser et Muchinsky, 1978; Schein, 1988), à l'atténuation des effets négatifs lorsque les attentes ne sont pas comblées (Major, Kozlowski, Chao et Gardner, 1995), au développement d'un système d'interprétations commun (Kozlowski & Doherty, 1989) et à la résorption d'ambiguïtés de rôle chez les recrues (Bravo, Peiró, Rodriguez et Whitely, 2003).

Tout comme le supérieur, les collègues sont souvent identifiés comme une source informelle d'influence et jouent un rôle important dans la socialisation des recrues (Feldman, 1977; Louis, Posner et Powell, 1983). Ils peuvent aider la recrue à intégrer les différentes informations dans un cadre adéquat et de façon cohérente (Van Maanen, 1984). Ils ont aussi la possibilité de communiquer les valeurs, les normes et les attentes subtiles qui sont difficiles à recevoir directement du supérieur (Schein, 1988). Falcione et Wilson (1988) reconnaissent le rôle des collègues comme agents socialisateurs capables d'aider la recrue à définir et s'adapter aux attentes et aux normes de l'organisation.

Les collègues peuvent également aider la recrue à interpréter les situations incertaines, à comprendre les confusions et à clarifier les perceptions du nouveau système (Louis, 1980). Plus encore, ils sont en position de détenir les connaissances informelles sur la culture interne. Celles-ci sont souvent inaccessibles par d'autres voies (*ex. documents formels de l'organisation, demander directement au supérieur*). Jablin et Sussman (1983, p. 13)

soutiennent également l'importance des collègues. Ils identifient cinq fonctions attribuables aux collègues et bénéfiques pour les recrues durant la socialisation : i) donner un feedback sur soi (de la recrue); ii) satisfaire le besoin d'appartenance; iii) partager la réalité sociale; iv) réduire les incertitudes et les sentiments d'anxiété, d'insécurité et d'impuissance; v) aider à résoudre les problèmes. Les recherches empiriques montrent également une relation positive entre la qualité de la relation *recrue-collègues* et la fréquence des communications entre eux. (Kramer, 1995; Major, Kozlowski, Chao et Gardner, 1995). De plus, il est montré que la performance au travail est liée au soutien reçu des collègues (Nelson et Quick, 1991) et que ces derniers contribuent à résoudre les conflits et l'ambiguïté de rôle (Bravo, Peiró, Rodriguez et Whitely, 2003).

Enfin, la question du rôle des agents socialisateurs proximaux dans la réduction des incertitudes peut être abordée sous plusieurs angles. D'abord, il est empiriquement démontré que le supérieur et les collègues sont deux sources d'information cruciales (reliées directement à la tâche et au rôle), crédibles et accessibles pour les recrues (Comer, 1991; Feldman et Brett, 1983; Louis, Posner et Powell, 1983); Nelson et Quick, 1991; Morrison et Vancouver, 2000). Louis, Posner et Powell (1983) démontrent eux aussi que de tous les agents socialisateurs, le supérieur et les collègues sont les plus utiles durant la période de socialisation. Ainsi, il est légitime de penser que les recrues orientent, en premier lieu, leurs comportements proactifs (*ex. recherche d'information, demande d'aide*) envers ces agents proximaux. De plus, il est également admis que les recrues s'intéressent aux agents proximaux non seulement pour solliciter une aide ou chercher des informations, mais aussi pour valider socialement leurs comportements, leur performance et leur appartenance sociale au sein de l'organisation (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007).

À ce titre, les agents socialisateurs proximaux peuvent envoyer des signes positifs (*ex. respect dans les interactions sociales, marqueurs identitaires comme l'usage de jargons*) qui encouragent la proactivité (Ashforth, 2001). Ainsi, il semble éminemment légitime de penser que les attitudes positives des agents socialisateurs proximaux pourraient accélérer le processus de socialisation en envoyant des signes d'acceptation et d'encouragement des comportements proactifs. Ce faisant, ces agents aident la recrue à appréhender la question

d'acceptation sociale, à se sentir authentique, confiante et plus déterminée à entrer dans des interactions sociales qui facilitent sa propre intégration.

En résumé, le potentiel du supérieur et des collègues renforce la thèse selon laquelle une importante partie du processus de socialisation passe par l'entremise d'interactions sociales avec les agents socialisateurs proximaux, le supérieur et les collègues. Ce potentiel est d'autant plus attrayant lorsque ces agents sont accessibles, crédibles et légitimes (Louis, Posner et Powell, 1983; Hofmann, Lei et Grant, 2009).

1.5 Stratégies de gestion des incertitudes

Tel que décrit par la théorie de réduction de l'incertitude, la complexité et l'incertitude motivent les personnes à développer des stratégies de *coping* afin de s'orienter et de contrôler leur environnement. Cette théorie présente les comportements de recherche d'information comme la seule alternative à l'incertitude. Toutefois, dans certains cas, l'incertitude peut être acceptée (*ex. je ne sais pas comment mon supérieur va réagir quand je lui demande une aide, mais je lui fais confiance*). Dans ce premier exemple, la confiance vient remplir le besoin de réduire l'incertitude à l'égard des comportements futurs du supérieur.

L'incertitude peut également être appréciée ou voulue dans des situations où elle permet de maintenir l'espoir et l'optimisme ou de protéger l'égo (*ex. avant la fin de la période de probation, je maintiens l'incertitude à l'égard de la maîtrise de mes tâches; j'évite de demander un feedback afin de ne pas attirer l'attention sur ma performance*). Dans ce deuxième exemple, le comportement de recherche d'information n'est qu'une réponse parmi tant d'autres à des événements imprévisibles, ambigus, équivoques pour lesquels on ne détient pas suffisamment d'informations. Aussi, il ne serait guère utile de penser en termes de réduction de l'incertitude dans l'absolu, mais bien en termes de gestion de l'incertitude. Pour ce faire, nous nous proposons d'étudier deux stratégies de gestion des incertitudes. La première est comportementale et fait référence aux différents comportements proactifs mobilisés par les recrues dans le but de réduire les incertitudes (recherche d'information, demande d'aide, demande de feedback, développement des relations sociales). La seconde stratégie est cognitive et affective et renvoie à la confiance en tant qu'attitude permettant d'absorber l'incertitude interpersonnelle, c'est-à-dire l'incertitude à l'égard des comportements futurs des autres.

À ce stade de développement, nous supposons que les deux stratégies (proactivité et confiance) s'agencent entre elles pour résoudre différentes incertitudes. En fait, si les chercheurs reconnaissent le rôle des interactions sociales (*ex. demande d'aide*) dans la réduction des incertitudes, il faut également qu'ils admettent que ces interactions requièrent, elles-mêmes, un niveau de certitude interpersonnelle (Van den Bos et Lind, 2002); celui-ci permet de prédire les comportements futurs d'autrui. Ainsi, pour reprendre l'exemple des rapports *recrue-supérieur/recrue-collègue*, en fonction de la confiance envers le supérieur ou le collègue, la recrue peut juger s'il est opportun d'approcher l'un ou l'autre afin de solliciter des informations, une aide ou un feedback, c'est-à-dire réduire d'autres incertitudes comme celles en rapport avec le rôle ou la tâche.

1.5.1 Proactivité des recrues

L'importance fondamentale de la proactivité des recrues (*ex. recherche d'information, demande d'aide/feedback, développement des relations sociales*) s'inscrit désormais dans la réalité des organisations et fait partie des représentations acceptées du rôle du nouveau personnel, c'est-à-dire ce qu'on attend de toute nouvelle recrue. Les études montrent que la proactivité est un déterminant critique du succès et de l'efficacité des organisations (Crant, 2000; Bateman et Crant, 1999), de la performance organisationnelle et individuelle (Ashford et Northcraft, 1992; Ashford et Tsui, 1991) et de la satisfaction au travail et la rétention (Morrison, 1993).

La recherche sur le concept de la proactivité constitue aujourd'hui un corpus théorique cohérent, connu sous le nom de « *perspective interactionniste* », dont l'injonction maîtresse est de considérer le nouvel employé comme un agent proactif capable de prendre des initiatives et d'influencer sa propre socialisation (Louis, 1980). Trois contributions majeures ont marqué cette perspective. D'abord, Jones (1983) pose les premiers jalons. Il avance que les différences individuelles, l'interprétation du contexte et les intentions de l'agent socialisateur (*ex. supérieur, collègues*) influencent la réponse des nouvelles recrues aux stratégies de socialisation organisationnelle. Ensuite, Reichers (1987) considère que les interactions symboliques sont le principal véhicule à travers lequel les individus attribuent un sens à leur environnement. Enfin, Miller et Jablin (1991) proposent un modèle basé sur sept

stratégies de recherche d'information (*ex. recherche d'informations*). Dans la même lignée, Ashford et Black (1996) se sont intéressés à sept stratégies orientées vers le contrôle (*ex. demande de feedback*), alors que Manz (1983) introduit l'autorégulation comme mécanisme cognitif de la proactivité. La mobilisation de ces stratégies vise en premier lieu l'accès à des informations pertinentes permettant aux recrues de composer avec l'incertitude. C'est ce que nous développons dans la section suivante.

1.5.2 Proactivité et incertitudes

La théorie de réduction de l'incertitude explique les comportements proactifs (*ex. recherche d'information*) par l'inconfort psychologique et les tensions découlant des situations d'incertitude (Berlyne, 1966). Les recherches en communication interpersonnelle avancent que le maintien d'un niveau de certitude à l'égard d'une variété de stimuli est une exigence d'adaptation nécessaire aux individus (Atkin, 1973); s'écarter de ce niveau de certitude motive les comportements de recherche d'information. Les recherches en comportement organisationnel admettent aussi l'idée selon laquelle les individus, confrontés à un nouveau contexte de travail, sont motivés à apprendre de leur entourage afin de réduire l'état d'inconfort psychologique et de tension désagréable ressenti (Schein, 1968; Van Maanen et Schein, 1979; Katz, 1980, Morrison, 2002).

En fait, l'usage des comportements proactifs, comme ressource et mécanisme de création de sens dans des situations d'incertitude au travail (*ex. ambiguïté de rôle, opacité des rapports sociaux*), ne concerne pas uniquement les anciens employés, mais également les nouvelles recrues (Louis, 1980; Ashford, 1986; Bauer, Morrison et Callister, 1998; Ashford et Cummings, 1985). Katz (1980) avance que face au désordre et à l'incertitude, les recrues ne restent pas passives. Celles-ci déploient les efforts afin de structurer, organiser, définir et interpréter les situations vécues au travail, à défaut de quoi elles chercheront à se retirer de cet environnement. Ceci est d'autant plus vrai durant les six premiers mois qui suivent le recrutement, soit durant la période de socialisation.

En effet, la socialisation, processus au cours duquel la recrue acquiert des façons de faire, de penser et d'être qui sont socialement acceptables, se trouve guidée par des forces organisationnelles (*ex. normes groupales*), mais aussi par des initiatives individuelles (*ex.*

recherche d'information, demande d'aide). Comparée à des mécanismes de diffusion d'information plus généraux (*ex. formation d'orientation*), la proactivité est une stratégie plus efficiente. Elle permet aux recrues de chercher des informations spécifiques, essentielles, précises et utiles en fonction de leur besoin et leur situation au travail (Comer, 1991; Morrison, 1995; Teboul, 1994). À titre d'exemple, dans la recherche de Comer (1991, p. 78), un des répondants admet explicitement l'importance de la proactivité, c'est ce qui est reflété dans la citation suivante : « *demander est la solution aux problèmes la plus rapide et la plus efficiente. ... lors de l'apprentissage d'une profession, ... plus vous demandez à vos collègues, plus vous devenez compétent dans votre tâche* ».

Ainsi, nous pouvons accorder aux recrues un rôle actif dans leur propre socialisation; c'est le principe même de *l'autosocialisation*. En effet, dans des situations de manque d'information, les recrues mobilisent différentes tactiques (*ex. recherche d'information, demande d'aide/feedback, développement d'un réseau social*), dites proactives, pour accéder à différentes catégories d'information (*ex. techniques, référentielles, évaluatives*) auprès de différents agents socialisateurs (*ex. supérieur, collègues*). Ces tactiques répondent principalement au besoin de création de sens ou *sense-making* stimulé par la rencontre avec un nouvel environnement social (Louis, 1980). Elles visent également la réduction des incertitudes qui pèsent sur les recrues durant la période d'entrée organisationnelle (Kramer, 1994; Lester, 1987; Teboul, 1994; Ashford et Cumming, 1983; Ashford et Cummings, 1985). Cela permet aux recrues d'apprendre plus sur leurs habiletés, de comprendre, de prédire et surtout de contrôler leur nouvel environnement de travail (Berger, 1979; Berlyne, 1960; Lanzetta, 1971). De toute cette littérature, nous retenons quatre comportements proactifs. Ceux-ci pourraient être associés à différents profils de proactivité, et donc à différentes manières de gérer l'incertitude (Grant et Ashford, 2008). Ces quatre comportements proactifs sont :

- i) *Recherche d'information (technique et référentielle)*, comme mécanisme de création de sens dans une situation ambiguë ou incertaine (Miller et Jablin, 1991; Ashford et Black, 1996) en rapport avec la tâche à réaliser ou le rôle occupé;

- ii) *Demande de feedback*, comme mécanisme de recherche d'information sur soi-même, sur ses comportements et sur sa performance (Ashford et Cumming, 1983);
- iii) *Demande d'aide*, comme une façon de se protéger des erreurs et trouver une assistance directe dans une situation problématique (Lee, 1997);
- iv) *Développement des relations sociales*, comme mécanisme de création des opportunités d'interaction sociale (Ashford et Black, 1996).

1.6 Confiance

La confiance, un des fondements de l'organisation sociale, est un concept clé dans la compréhension de l'action humaine et des mécanismes de réduction et d'absorption de la complexité sociale (*ex. faire confiance à son médecin, faire confiance aux étiquettes des produits consommés*). Toutefois, elle reste insaisissable et entourée d'ambiguïté tant au niveau de ses définitions, de ses multiples facettes que de ses différents usages.

Historiquement, les premières contributions au sujet de la confiance sont apparentées au champ de la psychologie sociale, notamment avec les travaux de Deutsh (1958) avant de se développer dans d'autres disciplines (*ex. sciences sociales, sociologie, sciences politiques, économie, anthropologie*) et prendre diverses acceptions. Deutsh définit la confiance en termes d'attente positive envers un événement futur : « ... *An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectation leads to behaviour which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive motivational consequences if it is confirmed* » (Deutsh, 1958, p. 266).

Pour la psychologie, la confiance est une question de traits de personnalité. Elle renvoie aux dispositions individuelles (*ex. croyances quant à la fiabilité des autres, attentes à l'égard de l'humanité*) profondément enracinées dans la personnalité et dont les origines remontent à la petite enfance, c'est-à-dire aux premiers développements psychosociaux de la personne (Worchel, 1979). Dans ce cas, il est souvent question de la disposition à la confiance (Rotter, 1971). Pour les économistes, la confiance est un mécanisme qui présente l'avantage de réduire les coûts de transaction liés à la recherche d'information et au contrôle réciproque

entre acteurs économiques en raison de l'incomplétude des contrats et la crainte d'opportunisme. Quant aux sociologues, la confiance est un phénomène institutionnel; on parle de confiance inter ou intra institutions, ou de confiance d'une personne à l'endroit de ces institutions. Enfin, pour la psychologie sociale, la confiance est d'abord interpersonnelle et se rapporte à des attentes quant aux comportements des autres.

Dans son ouvrage, une référence classique sur le sujet, le sociologue Luhmann (2006) définit la confiance comme « *une anticipation de l'avenir fondée sur l'expérience préalable et qui vise à réduire la complexité du monde futur* ». En termes de psychologie, Rousseau, Sitkin, Burt et Cramerer (1998) proposent la définition suivante « *un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne.* » (p. 395). Mayer, Davis et Schoorman (1995), dans une contribution originale, définissent la confiance interpersonnelle par « *la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou à contrôler l'autre partie* ».

Malgré la pluralité des conceptualisations, ces définitions partagent trois éléments. Le premier renvoie au risque de se mettre dans un état de vulnérabilité, c'est-à-dire que dans une situation incertaine et complexe, donc risquée, la personne qui fait confiance accepte de donner aux autres un certain pouvoir et, de la sorte, se mettre vis-à-vis d'eux dans un état de vulnérabilité. De ce fait, sans cette dimension d'incertitude et de risque à l'égard des comportements d'autrui, on pourrait facilement se passer de la notion de confiance. Le deuxième élément concerne la dimension cognitive de la confiance, c'est-à-dire les raisons, rationnelles ou non, qui motivent une personne à faire confiance. En fait, comme l'explique Simmel (1999, p. 1), l'acte de faire confiance place la personne dans un état intermédiaire entre le non-savoir (incertitude) et le savoir (certitude).

Ainsi, la confiance ne peut être réduite à une simple soumission ou à une réaction émotionnelle non réfléchie. Le troisième élément renvoie au caractère multiniveaux des cibles de la confiance (ex. institution, firme, groupe, individu). En effet, une personne peut faire confiance à une institution, une situation qui illustre bien un caractère singulier de la confiance à savoir *l'anonymat*, c'est-à-dire faire confiance sans connaissance véritable et

préalable d'une personne (*ex. médecin à l'urgence*). En outre, une personne peut faire confiance à une autre personne ou à un groupe de personnes, une situation qui met de l'avant la fiabilité des personnes et la qualité des relations sociales. Dans ce cas, il est question de confiance interpersonnelle.

Les travaux récents mettent de l'avant deux piliers de la confiance. Le premier renvoie à la dissuasion (*Deterrence-Based-Trust*), c'est-à-dire à l'existence de mécanismes de régulation des relations entre parties, comme le contrôle hiérarchique ou le tribunal (Ring et Van de Ven, 1992, 1994; Shapiro, Sheppard et Cheraskin, 1992). De ce fait, les actions indésirables sont découragées rendant possibles des relations de collaboration. Ceci est d'autant plus plausible lorsque les coûts associés à un comportement opportuniste, c'est-à-dire au bris de confiance, dépassent les bénéfices potentiels qui en découlent. Ainsi, dans une transaction (*ex. économique, sociale*), la fiabilité d'un partenaire est assurée par l'existence de sanctions contraignantes en cas de non-respect des arrangements. En d'autres termes, le processus évaluatif basé sur la croyance que la violation de la confiance engendre un coût (*ex. sanction*) et que son entretien génère des bénéfices (*ex. bonne réputation, réduction des coûts de supervision*) réduit l'incertitude interpersonnelle, c'est-à-dire celle portant sur les comportements d'autrui, le besoin de contrôle et encourage la coopération.

Cependant, plusieurs auteurs s'objectent à l'idée d'une forme de confiance basée sur la dissuasion (Sitkin et Roth, 1993). En effet, tout comme la confiance, les sanctions encouragent (ou empêchent) la coopération, mais selon la logique de la contrainte, de la coercition ou du contrôle. Or, la confiance n'est pas un mécanisme de contrôle, mais son substitut; le contrôle ne se manifeste que dans le cas où les conditions de la confiance sont absentes. De ce point de vue, il y a une incompatibilité entre le contrôle strict (attentes négatives des intentions d'autrui) et la confiance (attente positive des intentions d'autrui). Par ailleurs, le contrôle signale l'absence de confiance, et peut ainsi entraver son émergence. Selon Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998), la dissuasion ne peut être la base de la confiance. Elle caractérise davantage les situations de faible confiance entre les parties, où la confiance est tout simplement remplacée par le contrôle. En revanche, la confiance permet la coopération même en l'absence de toute forme de sanction.

Cela est rendu possible grâce au processus cognitif d'évaluation de ce qu'on sait sur autrui, c'est-à-dire au choix rationnel de faire confiance. C'est le deuxième pilier de la

confiance (*Knowledge-Based-Trust*, ou *Calculus-Based-Trust* ou *Cognition-Based-Trust*) (Barber, 1983). Dans ce cas, la confiance émerge quand il y a de bonnes raisons, autres que la dissuasion, de croire ou d'anticiper les intentions positives de l'autre partie (*ex. informations crédibles, réputation, compétence, diplôme ou certification*). De ce point de vue, la confiance procède d'une logique calculatoire pour répondre à la question suivante : quelles sont les raisons d'éprouver la confiance? Le processus rationnel à la base de la décision de faire confiance (ou non) inclut au moins deux éléments : d'une part les informations détenues sur l'autre partie et la caractérisant (*ex. intégrité, honnêteté, compétence, expertise*) et, d'autre part, la motivation de l'autre partie à honorer la confiance qu'on lui fait, c'est-à-dire son intérêt à coopérer et à garder une réputation de partie fiable (*ex. réitérer la transaction, préserver une réputation positive*) (Hardin, 1993). Outre la décision de faire confiance, ces éléments déterminent également la portée de la confiance (*ex. professionnelle vs personnelle*), ses conditions et son horizon temporel. En fait, cette forme de confiance est souvent limitée à des situations permettant d'obtenir des évidences, le plus rapidement possible, sur la véracité des intentions d'autrui. De ce fait, l'état de vulnérabilité, *inhérent* à la confiance, ne dure qu'un court laps de temps.

La critique majeure de cette forme de confiance questionne le processus rationnel qui aboutit à la décision de faire confiance au moins à quatre niveaux (Kramer, 1999b) : i) le principe même d'un processus conscient sans considération des dispositions individuelles qui orientent les décisions; ii) la capacité cognitive des personnes à faire des choix rationnels en se basant sur toutes les informations disponibles sur autrui, c'est le principe même de la rationalité limitée; iii) la stabilité d'un système de valeurs et de préférences bien établi qui encadrent le processus décisionnel; iv) la rationalité même des raisons de faire confiance, autrement dit, le rôle limité des motivations affectives et émotionnelles, ainsi que les influences sociales dans l'émergence de la confiance.

En réponse à ces limitations, plusieurs auteurs avancent que dans le contexte organisationnel, la rationalité seule ne peut expliquer la confiance et qu'une conception adéquate de celle-ci doit inclure, en plus des bases cognitives, des bases à la fois sociales et relationnelles (*Relational-Based-Trust*, ou *Affective-Based-Trust*, ou *Identity-Based-Trust*) (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; McAlister, 1995; Tyler et Kramer, 1996; Schoorman, Mayer et Davis, 2007). Dans cette ligne de pensée, Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998)

avancent que les interactions répétées sont une occasion d'affirmation des attentes anticipées envers l'autre partie. Celles-ci rendent possible l'émergence des sentiments positifs envers l'autre partie et débouchent sur la confiance. Le mécanisme liant les émotions à la confiance est beaucoup plus explicite chez Williams (2001).

À ce titre, Williams (2001) postule que les réactions émotives (*ex. colère, déception, joie*) influencent la manière dont les gens évaluent leur sentiment, leur attachement et leur confiance envers les autres. Ainsi, les émotions positives, comme l'amour ou l'admiration, introduisent un biais en poussant les gens à évaluer les autres plus favorablement. De plus, parce que ces mêmes émotions sont associées à une motivation forte d'approcher l'autre, il est plus utile de se montrer confiant. Dans ce cas, faire confiance n'est pas le résultat d'un calcul uniquement rationnel, il est motivé par le désir d'établir ou de maintenir une relation sociale avec l'autre. De cette façon, la confiance ne peut être conçue comme un processus de calcul rationnel à l'égard du risque d'être vulnérable, mais aussi comme une orientation sociale envers les autres personnes. En somme, rationalité et émotions conditionnent l'acte de faire confiance. Privilégier l'une ou l'autre de ces deux dimensions revient à réduire la confiance à une soumission aveugle dépourvue de tout motif raisonnable, ou à un calcul rationnel détaché du contexte social de l'action humaine. C'est ainsi que nous retenons une conception de la confiance incluant ses deux dimensions, cognitive et affective.

1.7 Confiance et incertitudes

Nous avons souligné auparavant que la confiance est un engagement qui mêle rationalité et sentiments sans aborder la question des motivations derrière l'acte de faire confiance. Autrement dit, quel est le gain espéré de cette attitude optimiste au sujet de la bienveillance d'autrui? Une première réponse renvoie au caractère utilitariste de la confiance. En fait, dans les rapports interpersonnels, baser la communication et la coopération uniquement sur la maîtrise d'une longue chaîne de comportements d'autrui est une entreprise difficile, voire non rationnelle (parce qu'elle est coûteuse en termes d'argent ou de temps). Le monde des organisations est disséminé en des incertitudes incontrôlables, de telle sorte que les individus peuvent choisir librement entre des comportements de collaboration ou de non-collaboration. Il est donc difficile d'agir entièrement en fonction de ce qui est connu avec certitude sur autrui. De ce fait, l'individu ne peut saisir qu'une petite partie de l'incertitude. Il gagnerait en

rationalité en plaçant sa confiance en un certain comportement futur d'autrui tout en acceptant une part de risque.

La confiance sert à traverser un moment d'incertitude relatif au comportement d'autrui. Elle se substitue à l'incomplétude des connaissances sur les comportements des autres, suspend le doute et ouvre ainsi des possibilités d'action en situation d'incertitude. C'est la thèse centrale du sociologue Niklas Luhmann (2006). Dans cette même lignée, Bachmann (2006) avance que l'acte de faire confiance pourrait aboutir à une situation de collaboration ou d'opportunisme. Pour Bachmann (2006), il s'agit bien là d'une situation meilleure que celle où l'individu se trouve confronté à une infinité de questions (*ex. si jamais ..., il est possible que ..., peut être que*) portant sur les comportements possibles d'autrui avant de s'engager. Ainsi, la confiance absorbe l'incertitude et permet à l'individu de s'engager dans des interactions efficaces avec autrui. Elle peut être vue comme un mécanisme d'atténuation de l'incertitude.

La relation entre confiance et incertitude a fait l'objet de plusieurs réflexions théoriques (Blau, 1964, Luhmann, 1979, Gambetta, 1988) et d'études empiriques comme celles de Kollock (1994) et de Malhotra et Murnighan (2002). Ces études montrent que les échanges dans lesquels la réciprocité n'est pas assurée (donc incertaine) sont plus propices au développement de la confiance qu'aux échanges balisés ou contrôlés par des contrats. Autrement dit, lorsqu'une conduite future est certaine, il est inutile de parler de confiance. Au vu de toutes ces contributions, il semble que la confiance a l'avantage de réduire l'incertitude et de déboucher sur des situations moins complexes avec plus de possibilités d'action. Elle simplifie donc la conduite par l'acceptation d'un risque.

Cependant, l'acceptation du risque n'explique ni les mécanismes élémentaires ni les processus concrets inhérents à l'acte de faire confiance. Alors, comment la confiance absorbe-t-elle la complexité et réduit-elle l'incertitude? Pour répondre à cette question, Luhmann puise dans la théorie de l'apprentissage et propose ce qu'il nomme « *généralisation* ». Il s'agit d'un processus de généralisation des attentes par la confiance, dans lequel les expériences spécifiques sont généralisées et étendues à des cas différents. Autrement dit, à partir d'un cas singulier, l'expérience de confiance se développe vers des

niveaux plus globaux. Le processus de généralisation implique trois aspects, que nous abordons tour à tour.

1.7.1 La subjectivisation

Pour comprendre le mécanisme de subjectivisation il faut d'abord partir du postulat qui sépare le réel de ses représentations, c'est-à-dire tenir compte de la réalité subjective des personnes en situation d'incertitude; c'est le principe même de « *l'allégorie de la caverne* » décrite par Platon. La problématique de l'incertitude se trouve déplacée de l'extérieur (monde réel) vers l'intérieur (représentations faites de ce monde). Ainsi, parce que la réalité subjective est sélective (impossibilité d'assimiler toutes les informations, stéréotypage), les processus internes des personnes travaillent sur une complexité réduite (plus de certitude et davantage d'ordre) et présentant moins de possibilités que le monde réel.

Pour Luhmann, la réduction de l'incertitude opère en termes de substitution de la certitude interne à la certitude externe en modifiant le niveau auquel l'incertitude est tolérable. À titre d'exemple, lorsqu'une représentation du monde présuppose que les femmes s'occupent mieux des bébés que les hommes, il est plus plausible de laisser, en toute confiance, son bébé à une gardienne qu'à un gardien sans considérations majeures des garanties fournies par l'environnement.

1.7.2 L'apprentissage de la confiance

L'idée de base de l'apprentissage de la confiance est que les expériences antérieures conditionnent les êtres humains et influencent leur capacité à faire confiance ou à rentrer dans des relations de confiance avec autrui. Par exemple, une mauvaise expérience avec un député pourrait conduire à ne plus faire confiance aux politiciens. Les conditions de cet apprentissage commencent dès le jeune âge (*ex. dans la famille ou à l'école*) et se poursuivent tout au long de la vie adulte. Il s'agit d'un transfert des expériences particulières de la mère au père, à ses sœurs et frères et finalement à des étrangers comme le professeur ou le médecin. De plus, parce que les histoires de vie ne sont pas les mêmes, les apprentissages sont différents d'une personne à une autre. Ils façonnent ainsi des personnalités plus disposées à la confiance que d'autres (McKnight, Cummings et Chervany, 1998; Rotter, 1967). À ce titre, un enfant dont les parents honorent leurs promesses a plus tendance à croire

en la fiabilité des autres (Tschannen-Moran et Hoy, 2000), développe une foi en la bienveillance de l'humanité et croit que les autres personnes sont généralement fiables et bien intentionnées (Wrightsmann, 1966). C'est de cette façon que la réduction de l'incertitude opère en termes d'accroissement de la certitude.

Pour Luhmann (2006), la prédisposition à la confiance consiste au contraire en l'accroissement de l'incertitude supportable. Ceci est rendu possible parce qu'avec les apprentissages, la personne développe des ressources internes (*ex. assurance dans l'autoprésentation*) mobilisables lorsque la confiance est trahie. Ainsi, le fait de savoir que ces ressources sont disponibles sert d'équivalent de certitude. En effet, l'habileté dans l'auto-présentation protège celui qui voit sa confiance ébranlée du coût social (*ex. être blâmé, considéré comme stupide ou non adapté à la vie sociale*). Luhmann identifie plusieurs sources de cette assurance dans l'auto-présentation comme la présence de partenaires compréhensibles, le statut à la naissance, l'éducation, l'expérience et la réussite ou des adversaires inférieurs. Enfin, notons que la disposition à la confiance ne signifie pas un aveuglement dans la prise des décisions, une attitude universelle ou une attente positive, mais bien d'une attitude qui permet de résoudre, en cas de doute, les situations d'incertitude à travers la confiance.

1.7.3 Le contrôle symbolique

Le dernier mécanisme sous-jacent à l'acte de faire confiance réside en l'appareillage grossièrement simplifié d'indicateurs (*ex. mensonge, erreur, caractéristiques d'une personne digne de confiance, but déterminé, normes, valeurs*) permettant à la personne qui accorde sa confiance de se protéger de tout abus. Dans ce cas, à la manière d'une boucle de rétroaction, chaque indicateur est analysé sous l'angle de la légitimité d'accorder, de continuer à accorder ou de retirer sa confiance.

Ainsi, la réduction de l'incertitude opère en termes de déplacement de la cible du contrôle. Plus précisément, la personne qui fait confiance garde le contrôle sur sa propre acceptation du risque (inhérent à la confiance) et non sur les détails et la complexité de son environnement d'action. En fait, puisque la réalité est trop complexe pour être contrôlée, le contrôle des faits passe par le contrôle de la confiance qu'on donne. C'est ce que Luhmann appelle « les

complexes symboliques », c'est-à-dire les personnes qui absorbent la complexité du réel (*ex. politicien pour les citoyens, premier vice-président pour le conseil d'administration, médecin pour le patient, expert pour le néophyte*). C'est de cette façon qu'avec de simples moyens, la personne qui accorde sa confiance peut tolérer une incertitude élevée.

1.8 Conclusion

Ce chapitre était l'occasion de présenter les balises théoriques qui ont permis d'introduire le concept de l'incertitude, de construire une première typologie d'incertitudes spécifique à l'entrée organisationnelle et de présenter quelques stratégies de gestion des incertitudes tant comportementales (recherche d'information, demande de feedback, demande d'aide, développement des relations sociales), cognitives qu'émotionnelles (confiance cognitive, confiance affective). À l'issue de cette présentation, il semble que composer avec l'incertitude est un acte qui implique deux décisions. Premièrement, la recrue concède des pouvoirs discrétionnaires à autrui par la confiance. Dans ce cas, la confiance absorbe l'incertitude interpersonnelle et crée des attentes positives à l'égard des agents socialisateurs proximaux. Deuxièmement, la recrue se permet des actions proactives (auprès de ces agents) plus ciblées et axées sur la réduction des autres incertitudes issues de son nouvel environnement de travail. Afin d'ancrer ces deux propositions et de constituer un tout cohérent, il importe de bâtir un cadre théorique à l'intérieur duquel on peut : i) cerner les éléments du contexte qui favorisent l'émergence de stratégies de gestion des incertitudes; ii) comprendre comment l'agencement de ces stratégies participe à la réduction de l'incertitude; iii) expliquer en quoi la réduction de l'incertitude construit l'attachement affectif; iv) comprendre comment les différents attachements réduisent le roulement du personnel nouvellement embauché. C'est ce qui constituera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre a pour objet d'exposer le cadre théorique qui sous-tend la présente recherche. Il s'inscrit dans la continuité de notre réflexion théorique sur la gestion de l'incertitude, tout en étant davantage axé sur les concepts et les relations entre concepts. Plus exactement, il s'agit d'introduire et d'agencer les concepts entre eux afin de bâtir un modèle théorique qui va servir de cadre explicatif des stratégies de gestion des incertitudes durant la phase d'entrée organisationnelle (voir Figure 2.1). Dans un premier temps, nous développons notre proposition selon laquelle l'identification à l'équipe de travail et la justice perçue du supérieur facilitent l'émergence des stratégies de gestion des incertitudes par un processus de construction de la confiance. En d'autres termes, c'est par la confiance que les éléments du contexte (identification et justice) encouragent la proactivité. Ces développements font l'objet des sections « Antécédents de la confiance » et « Antécédents de la proactivité ». Dans un deuxième temps, nous abordons à la section « Conséquences de la proactivité » la manière dont les comportements proactifs agissent sur le degré d'attachement (engagement affectif) des recrues à travers la réduction de l'incertitude. Enfin, nous nous attardons à montrer comment les différents attachements au travail préviennent les départs volontaires.

La Figure 2.1 présente le modèle théorique de la recherche. Cette façon de présenter le modèle n'est utile que pour donner un aperçu général sur les variables et les relations entre les variables. En fait, la figure a l'inconvénient d'être statique et de ne pas rendre compte de la dynamique entre les variables du modèle et surtout de la coévolution de leurs trajectoires de changement au cours du temps (ex. statut initial, taux de changement).

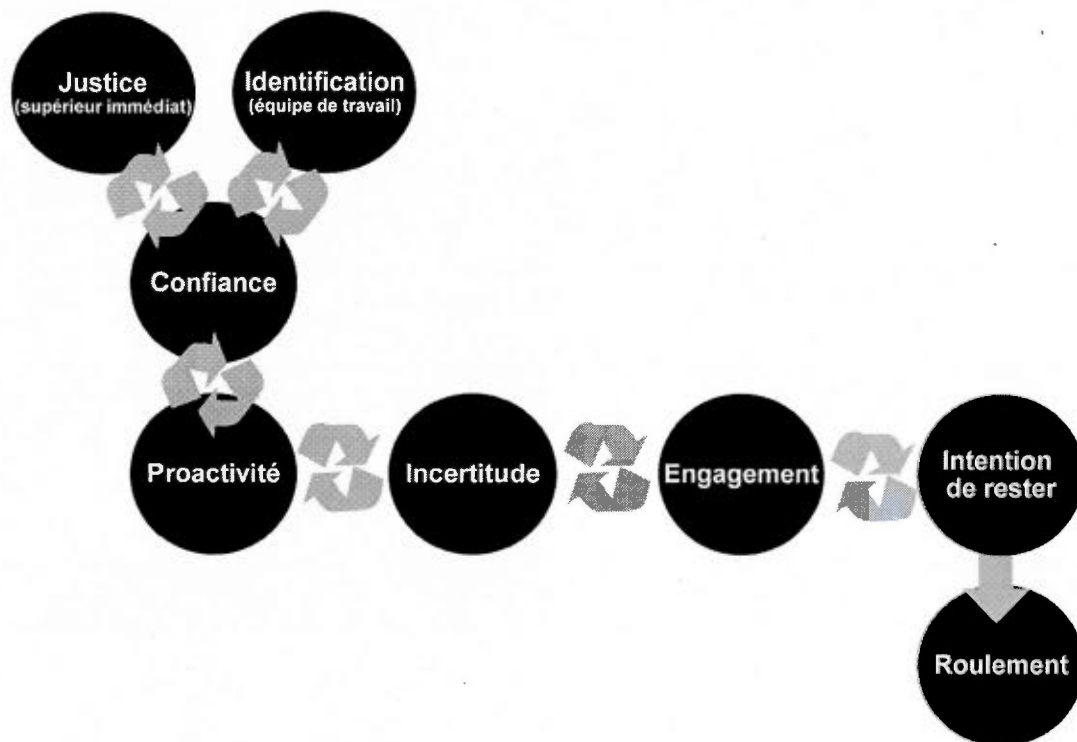


Figure 2.1 Cadre théorique

2.1 Antécédents de la confiance

2.1.1 Identification au groupe

La théorie de l'identité sociale s'inscrit dans la lignée des théories qui mobilisent des perspectives intergroupes pour expliquer les comportements des individus envers les membres d'un autre groupe, *l'exogroupe*. Elle renvoie aux travaux initiés par Tajfel au début des années 1970 sur les relations intergroupes et inclut également d'autres concepts, introduits par Turner au début des années 1980, comme l'*autocatégorisation* et la *dépersonnalisation*. Tajfel définit l'identité sociale comme « *cette partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance* » (Tajfel, 1981, p. 255).

La perception de l'appartenance à un groupe est le résultat d'un processus cognitif de catégorisation, c'est-à-dire de segmentation de l'environnement social (ex. médecin, infirmière, patient) basée sur certaines dimensions comme la profession, l'âge ou le sexe. Ce

processus est motivé par le besoin de réduire la complexité de la réalité sociale et joue un rôle primordial dans la détermination de la place de l'individu dans la société et de ses catégories d'appartenance. De plus, le simple fait d'appartenir à une catégorie sociale engendre des comportements discriminatoires à l'égard des membres de l'exogroupe, favorables aux membres de l'endogroupe.

En 1982, Turner et son équipe poursuivent les développements théoriques de Tajfel sur l'identité sociale en y apportant une innovation majeure, à savoir passer d'une théorie intergroupe « *théorie de l'identité sociale* » à une théorie du groupe social « *théorie de l'autocatégoriesation* » axée sur la compréhension des conditions permettant aux individus de fonctionner ensemble en tant que groupe (ex. équipe de l'urgence, infirmières d'un quart de travail). Au cœur de cette théorie se trouve le processus d'autocatégoriesation ou d'autostéréotypisation. Ce processus débouche sur des représentations cognitives multiples de soi (ex. professionnelle de la santé, infirmière novice, infirmière experte) et c'est l'interaction entre les caractéristiques de l'individu et celles de la situation qui rend une image de soi plus saillante qu'une autre. La théorie de l'autocatégoriesation ne peut être évoquée sans aborder le phénomène de *dépersonnalisation* de soi, c'est-à-dire la transformation des comportements individuels en comportements collectifs en fonction de la catégorie, des stéréotypes qui y sont attachés et des normes groupales (ex. comportement d'une infirmière avec un patient). Il s'agit d'un mécanisme d'ajustement à la réalité qui peut être bénéfique pour l'individu et apprécié par les membres de l'endogroupe.

Dans le prolongement des travaux de Festinger (1954) sur la comparaison sociale, de Tajfel (1974) sur l'identité sociale et de Turner (1999) sur l'*autocatégoriesation*, Hogg (2000) propose la théorie de réduction de l'incertitude sociale, l'incertitude par rapport à la définition de soi et à la catégorisation dans un groupe social. Hogg postule que la motivation humaine à réduire l'incertitude sociale est essentiellement satisfaite par le fait de se joindre à un groupe ou d'en former un. Plus exactement, c'est le processus d'*autocatégoriesation* et de *dépersonnalisation* qui rend la réduction de l'incertitude sociale possible. En effet, la catégorisation sociale est accompagnée d'une redéfinition cognitive de soi. Une conséquence directe du processus de catégorisation est que le soi ne se définit plus en termes d'attributs individuels, mais également en termes d'appartenance sociale de telle sorte que l'individu est

assimilé au prototype de la catégorie (ex. prototype de l'infirmière dans sa relation avec le patient). Cette situation transforme les comportements de l'individu en des comportements plus ou moins alignés sur le prototype de la catégorie. Plus le prototype est accessible, plus les désaccords au sein du groupe sur les croyances, les attitudes, les sentiments et les comportements sont réduits. Ainsi, un prototype simple, clair et normatif s'avère plus efficace dans la réduction de l'incertitude et, donc, dans la prédiction des comportements futurs. En revanche, un prototype complexe, ambigu et vague pose problème dans la régulation cognitive et comportementale des individus au sein de la catégorie.

Selon Kramer (1999b), le processus d'autocatégorisation crée les conditions favorables au développement de la confiance « *Category-Based Trust* ». En fait, il s'agit du type de confiance qui s'établit sur la base du partage d'une catégorie sociale donnée (ex. profession infirmière). En d'autres termes, dans un contexte où la catégorie commune est saillante, les informations relatives à la catégorisation influencent inconsciemment la fiabilité perçue de l'agent (ex. membre du quart de travail d'une infirmière). Lors d'une nouvelle relation sociale, comme c'est le cas durant la socialisation des recrues, une personne utilise trois mécanismes pour catégoriser les autres (Mcknight, Cummings et Chervany, 1998) : i) une catégorisation basée sur les groupes déjà mis en place (ex. infirmière clinicienne vs infirmière auxiliaire, infirmière experte vs infirmière novice). Elle part du principe selon lequel les membres d'un groupe sont ensemble parce qu'ils partagent les mêmes objectifs et valeurs et c'est une raison suffisante pour leur faire confiance; ii) une catégorisation basée sur les informations reçues en rapport avec la réputation (ex. compétence, fiabilité, bienveillance). Ainsi, une réputation positive inspire confiance; iii) une catégorisation basée sur les stéréotypes. Un stéréotype positif incite la personne à faire rapidement confiance aux personnes concernées.

En revanche, lorsque la relation sociale est bien établie, ce sont d'autres mécanismes comme la *dépersonnalisation* et le *prototypage* qui régissent le développement de la confiance. En effet, la simple conscience de partager une catégorie saillante constitue la base d'une forme de confiance dite « *dépersonnalisée* » envers les membres de la catégorie. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène (Brewer, 1981) : i) les interactions entre les membres d'une même catégorie sont moins risquées; ii) la recherche d'informations personnelles sur les membres de la catégorie n'est pas nécessaire ou importe peu; iv) les

membres de la catégorie sont davantage portés à s'attribuer des caractéristiques positives comme l'honnêteté, la collaboration, la fiabilité (Brewer, 1996, Kramer, Brewer et Hanna, 1996, Kramer, 2001).

Plusieurs études empiriques confirment l'idée selon laquelle les personnes s'attendent à des comportements plus positifs de la part des membres de l'endogroupe (membres de la même catégorie) que de la part des membres des exogroupes. En effet, les études, comme celles de Zucker, Darby, Brewer et Peng (1996) ou de Brewer et Silver (1978), montrent qu'un membre d'une catégorie est plus prédisposé à faire confiance à un membre de sa catégorie d'appartenance qu'à un membre n'y appartenant pas. Dans cette même lignée de recherches, une étude interculturelle récente de Huff et Kelley (2003) menée auprès de plusieurs banques dans sept pays dits collectivistes et individualistes, montre que les gestionnaires intermédiaires font davantage confiance aux membres de leur nation ou de leur ethnie qu'aux membres qui n'appartiennent pas au même groupe. Cette attitude envers les membres de l'endogroupe, est souvent appelée « *in-group bias* » (Brewer, 1979).

Kramer (2001) induit également d'autres explications comme l'existence au sein du groupe d'un mécanisme qui sanctionne ceux qui brisent le lien de confiance. Aussi, manifester sa confiance envers les membres de sa catégorie est un moyen d'affirmer l'importance accordée à l'appartenance au groupe et de communiquer la valeur symbolique de son identité sociale. Sous cette perspective, faire confiance aux membres de la catégorie répond à une motivation sociale et à un besoin d'affiliation dépassant le calcul rationnel du risque et du bénéfice.

En résumé, parce que c'est plus plausible pour les membres d'un même groupe de partager les mêmes valeurs, attitudes et comportements, nous pouvons dire que l'identification à un groupe agit comme un signal qui encourage une personne à faire confiance aux membres de l'endogroupe. En ce sens, l'identification à un groupe façonne les perceptions (ex. perception des compétences des collègues) et les attentes (ex. offrir l'aide et le soutien) à l'égard des membres de l'endogroupe et facilite l'émergence de la confiance (cognitive et affective). Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèses 1a et 1b : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'identification des nouvelles recrues à leur équipe de travail est reliée positivement aux

trajectoires de développement de la confiance affective (H1a) et de la confiance cognitive (H1b) envers les membres de l'équipe de travail.

2.1.2 Justice perçue du supérieur

La justice est un des sujets les plus étudiés en comportement organisationnel. Elle est également un des rares concepts concernés directement par la moralité et l'honnêteté au travail dans les rapports employé-autorité. Les recherches montrent aussi que la justice préfigure la relation employé-autorité à plusieurs égards. En effet, un traitement juste donne de la légitimité à l'autorité, promeut la collaboration, renforce la confiance envers l'autorité et réduit la peur d'être exploité. Dans le même ordre d'idée, la justice répond également à plusieurs besoins au niveau de l'individu comme le besoin de contrôle, d'estime de soi, d'appartenance (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005) et de réduction des incertitudes.

Les recherches réalisées jusqu'ici dans les domaines de la justice et de l'entrée organisationnelle sont très cloisonnées à l'exception de quelques études de Gilliland (1993, 1994, 1995). Celles-ci restent limitées aux activités de sélection du personnel et ne traitent pas des phases subséquentes à l'entrée organisationnelle (ex. orientation, socialisation). Il a fallu attendre le début des années 1990, notamment avec les travaux de Lind et de Van den Bos sur la théorie heuristique de l'équité « *Fairness Heuristic Theory – FHT* » et le début des années 2000 avec la théorie de gestion de l'incertitude « *Uncertainty Management Theory – UMT* », pour comprendre les bases psychologiques qui motivent la formation rapide des perceptions de *la justice globale (ou la justice heuristique)* en contexte d'incertitude, comme c'est le cas de la phase d'entrée organisationnelle. Ces avancées conceptuelles constituent un corpus théorique qui permet d'intégrer, pour la première fois, la justice globale comme mécanisme cognitif de réduction des incertitudes dans une situation de manque d'informations comme c'est le cas durant la phase d'entrée organisationnelle. Mais comment la justice globale participe-t-elle à la réduction des incertitudes?

Cette question est largement abordée dans les études sur les heuristiques de Van den Bos, Wilke et Lind (1998). Ces études montrent qu'en l'absence d'informations sur la fiabilité d'une figure d'autorité, comme c'est le cas durant la phase d'entrée organisationnelle, l'individu se tourne vers des heuristiques, c'est-à-dire l'utilisation de substituts. Selon Van

den Bos, Wilke et Lind (1998), le besoin d'utiliser ces heuristiques est plus prononcé lorsque l'individu est confronté à un dilemme social qui le fait se sentir partagé entre la collaboration et la peur d'être exploité ou exclu par l'autorité. Ainsi, pour résoudre ce dilemme, l'individu utilise les informations générales, souvent disponibles, relatives à la justice de la figure d'autorité (ex. comment le supérieur répartit-il les tâches et les horaires entre ses subalternes? Est-ce que le supérieur implique ses subalternes dans les processus décisionnels? Comment le supérieur explique-t-il les décisions?). C'est ainsi que les perceptions de justice globale fonctionnent à la fois comme substitut heuristique renseignant sur la fiabilité de l'autorité et comme base dans la construction de la confiance envers cette autorité : c'est le principe du « *fair process effect* ».

Ce principe permet d'élucider une partie de la question relative à l'utilisation des heuristiques, mais il n'explique pas pourquoi parmi toutes les informations disponibles, ce sont les informations sur la justice qui établissent les bases du développement de la confiance. Pour répondre à cette question, il faut revenir au travail de Brockner et Siegel (1996) sur le lien entre la justice et la confiance. En fait, Brockner et Siegel avancent que pour décider si une partie est fiable, donc digne de confiance, l'individu se tourne vers les informations perçues comme stables; le passé prédit le futur. Mais comment peut-on expliquer la stabilité, aux yeux des individus, d'informations relatives à la justice, c'est-à-dire à la façon dont l'autorité implante les procédures formelles de prise de décisions?

Pour répondre à cette question, Brockner et Siegel se tournent vers l'« *erreur fondamentale d'attribution* ». Selon ces chercheurs, durant le processus d'évaluation de la justice d'une figure d'autorité, l'individu tend à sous-estimer les causes situationnelles au profit des causes dispositionnelles et à considérer les dispositions comme étant stables dans le temps. Ainsi, il est légitime de penser que durant la phase d'entrée organisationnelle, la recrue tend à croire qu'elle peut anticiper les comportements futurs de son supérieur sur la base des traitements réservés à son endroit ou à l'endroit de ses collègues. En d'autres termes, la recrue utilise la justice globale comme un indicateur de la fiabilité du supérieur.

Au niveau empirique, plusieurs recherches sur le lien *justice-confiance* confirment que la confiance est le résultat d'un traitement juste (Hartman, Yrle et Galle, 1998). Aussi, la recherche menée par Lind et Tyler (1988) montre que la confiance des citoyens américains en

leur gouvernement est en forte corrélation avec la justice des procédures de prise de décision. Konovsky et Pugh (1994) montrent également une forte corrélation entre la perception de la justice et la confiance envers le supérieur ($r=0,77$). De plus, l'étude Konovsky et Pugh (1994) révèle que la confiance médiatise la relation entre la justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En outre, Siegel, Brockner et Tyler (1995) trouvent un support direct du rôle de la confiance, comme variable médiatrice, dans la relation entre la justice et la réaction des individus aux décisions. Cropanzano, Prehar et Chen (2002) démontrent eux aussi un effet positif de la justice sur la confiance envers le supérieur ($r=0,23$).

En somme, l'importance de la justice globale réside dans le fait qu'elle traite des situations sociales incertaines, où l'information est peu disponible (ex. informations sur la fiabilité du supérieur). Dans de telles situations, comme c'est le cas de la phase de socialisation, la justice globale est utilisée comme une heuristique qui réduit la complexité sociale et le besoin d'explorer les conséquences de toutes les décisions possibles. Elle permet à la recrue de maintenir une affectivité positive et un sentiment favorable à l'égard des figures d'autorité en réduisant l'anxiété et la peur d'être exploitée et en envoyant des signes d'acceptation et de validation sociale. De plus, parce que la justice globale renseigne sur quelque chose de propre au supérieur hiérarchique, elle peut également agir comme une motivation rationnelle permettant à la recrue de justifier la confiance qu'elle lui porte. C'est ainsi que la production heuristique, par la justice globale, répond aux besoins de contrôle, de compréhension et de prédiction de l'environnement et, donc, de réduction de l'incertitude à l'égard de la bienveillance et de la fiabilité des figures d'autorité. Par conséquent, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèses 2a et 2b : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la justice perçue du supérieur est reliée positivement aux trajectoires de développement de la confiance affective (H2a) et de la confiance cognitive (H2b) envers le supérieur.

2.2 Antécédents de la proactivité

Les comportements proactifs (ex. recherche d'information, demande de feedback) ont le potentiel d'aider les nouvelles recrues à apprivoiser leur nouvel environnement professionnel, c'est-à-dire à réduire les incertitudes. À ce titre, l'étude de Ashford (1986) révèle une

corrélation négative -0,20 entre les comportements proactifs (demande de rétroaction) et l'ancienneté. Cette corrélation est de -0,33 dans l'étude de Ashford et Cummings (1985). Autrement dit, la proactivité se manifeste davantage chez les nouvelles recrues ayant moins de vécu dans l'organisation.

Paradoxalement, ces comportements se trouvent entravés par des incertitudes relatives à la réaction des sources d'information (ex. supérieur, collègues) et les coûts sociaux que cela peut générer (ex. rejet, perte de la face, jugement). De telles incertitudes sont aussi appelées *incertitudes interpersonnelles*, c'est-à-dire l'incertitude à l'égard des comportements futurs d'autrui. Par exemple, lorsque le feedback n'est pas favorable, la recrue risque d'attirer l'attention sur sa propre performance. Aussi, une simple demande d'aide expose la recrue au risque d'être jugée sur ses propres compétences (Ashford et Cummings, 1983; Lee, 1997, 2002; Williams et Williams, 1983; Ashford, Blatt et VandeWalle, 2003). Il est donc important de considérer dans l'étude des comportements proactifs cette dimension d'incertitude interpersonnelle et les mécanismes permettant de passer par dessus le risque d'approcher autrui.

À ce titre, le chapitre précédent a permis de montrer comment la confiance peut absorber l'incertitude interpersonnelle. En effet, lorsque la confiance est bien établie, la recrue peut manifester des comportements proactifs tout en acceptant le risque et l'incertitude qui entourent la réaction des sources d'informations, mais avec une forte croyance qu'ils vont agir en sa faveur (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). C'est de cette façon que la confiance encourage la proactivité des recrues et induit chez elles des attentes positives quant à réaction d'autrui (Hofmann, Lei et Grant, 2009). Cela est dû au fait que la confiance envers le supérieur est le résultat d'une attente, positive et anticipée, basée sur les comportements présents (le sens de la justice globale du supérieur) (Brockner et Siegel, 1996). La confiance envers les collègues découle du biais *pro-endogroupe* de telle sorte que l'individu attribue des attitudes positives, comme le partage et la collaboration, aux membres de son groupe d'appartenance (Kramer, 1999b). L'étude transversale de Hofmann, Lei et Grant (2009) montre que des trois variables *expertise*, *accessibilité* et *confiance*, la confiance envers le mentor est le meilleur prédicteur des comportements proactifs de type demande d'aide (0,47 pour la confiance, 0,34 pour l'expertise et 0,18 pour l'accessibilité). Parker, Williams et Turner (2006) montrent aussi un lien positif entre la confiance envers le groupe et la

proactivité de type implantation d'idées nouvelles (0,15). À notre connaissance, ce sont les deux seules études portant sur la relation confiance-proactivité et il n'y a aucune étude longitudinale à ce sujet. Nous supposons que, plus les nouvelles recrues acceptent leur vulnérabilité face aux autres (ex. supérieur, collègues) et leur font confiance, plus elles manifestent des comportements proactifs. Nous formulons nos hypothèses comme suit :

Hypothèses 3a, 3b, 3c, 3d, 3e et 3f : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de la confiance (affective et cognitive) envers les membres de l'équipe de travail sont reliées positivement aux trajectoires de développement des comportements proactifs de type recherche d'informations techniques (H3a,b), développement de relations sociales (H3c,d) et demande d'aide (H3e,f).

Hypothèses 4a, 4b, 4c et 4d : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de la confiance (affective et cognitive) envers le supérieur sont reliées positivement aux trajectoires de développement des comportements proactifs de type recherche d'informations référentielles (H4a,b) et demande de feedback (H4c,d).

2.3 Conséquences de la proactivité

Comment évaluer l'ajustement des recrues face à leur nouvel environnement de travail? Cette question a été centrale dans tous les travaux sur la socialisation organisationnelle depuis les premières recherches de Feldman (1977, 1981) jusqu'aux conceptualisations les plus récentes telles que le modèle de Ashforth, Sluss et Harrison (2007). En fait, dans un premier temps, les chercheurs se sont intéressés à la compréhension des effets des comportements proactifs sur des attitudes classiques (ex. engagement, satisfaction, intention de quitter) et sur le comportement de retrait (ex. départs volontaires). Toutefois, la multiplication des concepts étudiés dans le domaine du comportement organisationnel (ex. socialisation vs processus d'échange supérieur-employé ou LMX) a soulevé la question de « *qui prédit quoi et par quel mécanisme psychologique?* ». Cette question est d'autant plus pertinente quand différents concepts prédisent le même comportement comme c'est le cas avec le turnover.

Dans sa revue des vingt années de recherche sur la socialisation, Fisher (1986) a soulevé le besoin criant d'orienter la recherche vers les effets propres à l'entrée organisationnelle

comme l'innovation de rôle ou l'intériorisation des normes de l'organisation. Pour résoudre cette problématique, les développements théoriques récents commencent de plus en plus à séparer les conséquences dites *proximales* et spécifiques à un construit (ex. acceptation sociale, apprentissage, clarté de rôle pour la socialisation) des conséquences dites *distales* qui sont communes à d'autres construits (ex. performance, engagement, comportements de citoyenneté organisationnelle, intention de quitter). Ceci aide à mieux identifier l'apport de chaque concept et à comprendre le(s) processus psychologique(s) par le(s)quel(s) le concept à l'étude prédit des effets.

La séparation entre conséquences proximales et conséquences distales a donné naissance à un grand nombre d'études empiriques menées dans différents contextes organisationnels. À titre d'exemple, l'étude de Morisson (1993) sur la population des comptables montre un lien positif (0,53) entre la proactivité (de type demande de feedback) et la compréhension de rôle (conséquence proximale). Par ailleurs, l'étude de Kim, Cable, Kim et Wang (2009) dans le domaine de l'hôtellerie montre un effet positif de la proactivité (0,17 pour le comportement de demande de feedback et 0,53 pour le développement des relations sociales) sur l'intégration sociale des recrues (conséquence proximale). Le principal apport de ce type d'études est d'identifier les indicateurs d'ajustement les plus susceptibles de renseigner sur le degré d'intégration des nouvelles recrues. Ces études permettent également de comprendre la contribution spécifique de la socialisation des recrues sur la dynamique des organisations.

2.3.1 Conséquences proximales

Le modèle théorique proposé inclut cinq indicateurs clés (cinq types d'incertitude) permettant d'évaluer le niveau d'incertitude perçue et, par le fait même, le degré d'ajustement des nouvelles recrues à leur environnement de travail. Notre raisonnement part du postulat de base de la théorie de réduction des incertitudes selon lequel les recrues désirent rendre leur milieu de travail plus prévisible, c'est-à-dire moins incertain. Pour ce faire, elles empruntent différentes stratégies proactives telles que, recherche d'informations techniques, demande d'aide, développement de relations sociales, recherche d'informations référentielles et demande de feedback. Chacune de ces stratégies cible des informations spécifiques qui ont le potentiel de réduire les incertitudes les plus saillantes aux yeux de la nouvelle recrue telles que, l'incertitude technique, l'incertitude sociale, l'incertitude référentielle, l'incertitude

performantielle et l'incertitude contingente (Louis, 1982; Nelson et Quick, 1991; Morrison, 1995; Ostroff et Kozlowski, 1992; Miller et Jablin, 1991; Mignerey, Rubin et Gorden, 1995; Teboul, 1994; Feldman, 1981). Toutefois, le lien entre incertitude et proactivité ne doit pas être compris comme étant un lien unidirectionnel, mais bien bidirectionnel. Plus spécifiquement, l'incertitude active la proactivité et celle-ci réduit l'incertitude. L'étude de Ashford et Cummings (1985) révèle une corrélation positive entre l'incertitude et les comportements proactifs. (0,15 pour l'incertitude référentielle, 0,20 pour l'incertitude contingente), c'est-à-dire que le sentiment d'incertitude encourage la proactivité. Dès lors, il est légitime de s'attendre à une relation dynamique, une coévolution, entre la perception des incertitudes et les comportements proactifs. Plus précisément, la perception des incertitudes motive les comportements proactifs et ceux-ci vont s'atténuer avec la réduction des incertitudes. C'est le principe même de l'axiome 3 de la théorie de réduction des incertitudes présentée dans le chapitre précédent.

Deux éléments structurent le rapport entre la perception de l'incertitude et la réduction de cette incertitude, à savoir : i) l'activation d'une stratégie de recherche d'information spécifique à un objet d'incertitude tel que le rôle et ii) l'orientation de la proactivité vers une source spécifique d'information telle que l'équipe de travail.

Plus spécifiquement, nous nous attendons à ce que la recherche d'information technique et la demande d'aide débouchent sur une meilleure maîtrise de la tâche, donc sur la réduction de l'incertitude technique. Quant à l'incertitude sociale, elle devrait être diminuée avec le développement des relations sociales avec les collègues. La recherche d'information référentielle et de feedback devrait aboutir sur une bonne compréhension des attentes de rôle, c'est-à-dire à la réduction de l'incertitude référentielle. Le feedback devrait également indiquer le niveau d'effort accepté et les rétributions possibles, c'est-à-dire la réduction de l'incertitude performantielle et l'incertitude contingente. À titre d'exemple, le développement de relations sociales permet d'indiquer à la recrue les attitudes et les comportements sociaux les plus acceptés, les normes du groupe ou les collègues les plus ouverts et les plus disposés à offrir leur soutien (Morrison, 1993). Ainsi, savoir vers qui orienter ses efforts de recherche d'information est aussi important que connaître ses propres besoins en termes d'informations.

Les études antérieures n'ont pas lié directement le comportement de recherche d'une information spécifique au choix d'une source d'information particulière, mais il est admis

que l'accessibilité et la familiarité jouent un rôle déterminant dans ce choix. À ce titre, les collègues et le supérieur sont les plus sollicités. Plus spécifiquement, parce que les collègues détiennent et appliquent une expertise technique spécifique à la tâche des nouvelles recrues, nous supposons qu'ils seront plus sollicités que le supérieur pour les informations techniques. De plus, les collègues constituent une unité sociale susceptible de répondre au besoin d'appartenance des nouvelles recrues; nous supposons qu'ils seront également la cible des comportements de type 'développement de relations sociales'. Dans le même ordre d'idée, nous supposons que le supérieur est plus qualifié que les collègues pour fournir certaines informations en rapport avec les attentes de rôle, l'évaluation de la performance et les perspectives de carrière. En effet, c'est au supérieur que reviennent la répartition des tâches, la délégation des responsabilités, l'évaluation et la rétribution de la performance. Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèses 5a et 5b : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement des comportements proactifs de type 'recherche d'informations techniques' (H5a) et 'demande d'aide' (H5b) orientés vers les membres de l'équipe de travail sont reliées négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude technique.

Hypothèse 5c : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'développement de relations sociales' orientés vers les membres de l'équipe de travail est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude sociale.

Hypothèses 6a et 6b : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement des comportements proactifs de type 'recherche d'informations référentielles' (H6a) et 'demande de feedback' (H6b) orientés vers le supérieur sont reliées négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude performantielle.

Hypothèse 6c : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'demande de feedback' orientés vers le supérieur est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude contingente.

2.3.2 Conséquences distales

L'engagement est un concept classique largement étudié dans les recherches sur la socialisation organisationnelle (Cooper-Thomas et Anderson, 2002; Haueter, Macan et Winter, 2003; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003; Klein, Fan et Preacher, 2006; Klein et Weaver, 2000; Ostroff et Kozlowski, 1992; Taormina, 2004). Cet intérêt est justifié par le fait que l'engagement reste le meilleur indicateur de la force de la relation entre les recrues et leur organisation, et est considéré à ce titre comme un indicateur d'un processus de socialisation réussi. Plusieurs études empiriques ont montré que les employés fortement engagés adhèrent davantage aux objectifs et valeurs de l'organisation, performant mieux à la tâche, agissent au-delà des obligations formelles, vivent moins de stress, ressentent moins de conflits travail-famille et s'attachent plus à l'organisation, ce qui réduit de beaucoup le roulement du personnel (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement par « ... *un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec son organisation et qui a des implications sur sa décision de rester ou ne pas rester membre de son organisation* » (Meyer et Allen, 1991, p. 67).

Les développements récents montrent que l'engagement concerne également des cibles sociales (ex. supérieur, groupe) autres que l'organisation (Ben mansour, Chiniara et Bentein, 2009, p. 307). La présente recherche propose d'étudier l'engagement affectif envers trois cibles : *organisation, supérieur, groupe*, et le roulement comme indicateur du degré d'attachement de la recrue à son environnement de travail. Le choix de l'engagement affectif s'inscrit parfaitement dans la logique du modèle théorique, dans le sens où l'attachement de la recrue est l'état psychologique qui découle du sens de contrôle et donc du niveau d'incertitude qui caractérise l'environnement de travail. En effet, Lawler (1992) postule que les employés développent un attachement affectif envers les entités sociales qui les aident à mieux contrôler leur environnement professionnel, et donc à réduire l'incertitude.

En résumé, les émotions positives produites par le sentiment de contrôle (réduction d'incertitude) et l'attribution de ce sentiment aux différentes entités organisationnelles, en particulier les plus proximales, développent chez les recrues un attachement affectif envers ces entités. À notre connaissance, il n'y a aucune étude empirique révélant le lien entre la perception des incertitudes et l'engagement affectif envers les cibles sociales proximales

comme l'équipe de travail et le supérieur. En fait, les études introduisent l'engagement envers l'organisation comme conséquence de l'apprentissage durant la phase de socialisation. C'est le cas de l'étude de Cooper-Thomas et Anderson (2002), où l'acquisition des informations explique 21 % de la variance de l'engagement organisationnel. Par ailleurs, l'étude Haueter, Hoff Macan et Winter (2003) révèle une corrélation de 0,46 entre l'engagement organisationnel et la socialisation avec la tâche et avec l'équipe de travail, et de 0,38 entre la socialisation avec l'organisation et l'engagement organisationnel. Enfin, l'étude de Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) montre que la clarté du rôle prédit l'engagement organisationnel (bêta de régression de 0,17) et que l'intégration sociale prédit l'engagement organisationnel (bêta de régression 0,23). Nous formulons nos hypothèses comme suit :

Hypothèses 7a et 7b : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de l'incertitude sociale (H7a) et de l'incertitude technique (H7b) sont reliées négativement à la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers l'équipe de travail.

Hypothèses 8a et 8b : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de l'incertitude performantielle (H8a) et de l'incertitude contingente (H8b) sont reliées négativement à la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers le supérieur.

Dans cette dernière partie, nous nous attardons sur la relation entre l'engagement affectif et les départs volontaires 12 mois (T4) après la date d'entrée en fonction. L'objectif est de comprendre comment le développement dans le temps d'une attitude comme l'engagement permet de prédire un comportement observable tel que la décision de la recrue de quitter son emploi. Avant d'aller plus loin, rappelons que dans le cas de notre échantillon, les nouvelles recrues qui se sont rendues à leur douzième mois d'expérience ont déjà passé avec succès la période de probation et ont également réussi l'examen de l'ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ). Ce roulement est néfaste pour l'organisation puisqu'il engendre des coûts, des problèmes de fonctionnement au sein des équipes de soins et une perte d'expertise.

Pour construire nos hypothèses, nous partons du principe de base selon lequel l'engagement permet de cerner la force de l'attachement de l'employé à une cible d'engagement telle que l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Plusieurs études empiriques

ont confirmé ce principe en révélant que l'engagement affectif envers l'organisation est le meilleur prédicteur (relation négative) des départs volontaires. À titre d'exemple, les résultats montrent une corrélation de -0,29 (Mathieu et Zajac, 1990), de -0,33 (Tett et Meyer, 1993), de -0,23 (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000), de -0,20 (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005), de -0,17 (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002) et de -0,25 (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004) entre l'engagement affectif envers l'organisation et le départ volontaire. De ces études, nous tirons trois constats.

Premièrement, le design suivi est souvent transversal ; la mesure de l'engagement se fait à un seul moment durant l'expérience de travail, et la mesure des départs volontaires se fait quelques mois plus tard; l'étude de Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber (2005), et celle de Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac et Roussel (2011) constituent deux exceptions. À titre d'exemple, l'étude de Vandenberghe et al. (2011) portant sur des nouvelles recrues met en évidence non seulement une relation négative entre le statut initial de l'engagement affectif envers l'organisation et le statut initial de l'intention de quitter (-0,47), mais également une relation positive entre le déclin de l'engagement et l'augmentation de l'intention de quitter (-0,06).

Deuxièmement, dans le peu d'études longitudinales liant l'engagement et le roulement, la cible d'engagement est souvent limitée à l'organisation. Ces études révèlent que la trajectoire de changement de l'engagement affectif envers l'organisation présente toujours un taux de décroissance de faible à modéré (Meyer ; Lance, Vandenberg et Self, 2000 ; Bentein et al., 2005, Vandenberghe et al., 2011). Il est donc légitime de s'interroger sur les forces qui freinent sa chute rapide au fil du temps. Le principe d'enchâssement des cibles d'engagement formulé par Heffner et Rentsch (2001) amène un élément de réponse à cette question. En fait, ce principe permet de supposer que l'engagement envers l'équipe de travail et le supérieur renforce l'engagement envers l'organisation.

Troisièmement, le lien entre l'engagement et le roulement est souvent vérifié indirectement par l'introduction des variables médiatrices mesurant les cognitions de départ telle que l'intention de quitter. À notre connaissance, aucune étude n'a vérifié le lien direct entre d'une part, les trajectoires de changement des engagements envers les deux cibles (équipe de travail, supérieur) et, d'autre part, le roulement volontaire.

A. partir de ces trois constats, nous construisons nos hypothèses sur le rapport entre les engagements et le roulement comme suit :

Hypothèse 9 : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers l'équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement de l'intention de rester membre de l'organisation.

Hypothèse 10 : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers le supérieur est reliée positivement à la trajectoire de développement de l'intention de rester membre de l'organisation.

Hypothèse 11 : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'intention de rester membre de l'organisation, est reliée négativement à la probabilité qu'une nouvelle recrue décide de quitter volontairement l'organisation.

2.4 Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif d'apporter un éclairage sur le rôle des stratégies cognitives, émotives et comportementales dans le processus de réduction des incertitudes. D'abord, nous avons expliqué en quoi l'identification à l'équipe de travail et la justice du supérieur peuvent servir de base dans le processus de développement de la confiance. Ensuite, nous avons vu comment la confiance, par un mécanisme d'absorption de l'incertitude interpersonnelle, encourage l'orientation de la proactivité vers des agents socialisateurs proximaux (équipe de travail et supérieur) pour réduire d'autres types d'incertitudes (incertitude technique, incertitude sociale, incertitude référentielle, incertitude performantielle et incertitude contingente). Enfin, nous avons mobilisé la théorie de l'attachement pour montrer en quoi la réduction des incertitudes participe à la rétention du personnel nouvellement embauché du roulement. Le chapitre suivant sera consacré à la méthodologie de recherche retenue pour vérifier empiriquement le modèle théorique proposé.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le chapitre précédent nous a permis d'apporter un éclairage théorique sur les principaux construits du cadre conceptuel et avancer différentes hypothèses que nous souhaitons tester. Le présent chapitre a trait au cadre de référence méthodologique. Son objectif est de discuter les différents choix méthodologiques adoptés pour réaliser notre recherche. Pour ce faire, nous abordons successivement les questions relatives à la population cible, au design et à la procédure d'échantillonnage et de recueil des données, à l'échantillon étudié, aux méthodes statistiques utilisées et aux échelles de mesure retenues.

3.1 Population cible

L'objectif de cette section est de présenter des informations relatives à la population cible de l'étude, à savoir le personnel infirmier. Tout d'abord, au Québec, la pratique de la profession infirmière est régie par un ordre professionnel : l'*Ordre des infirmières et infirmiers au Québec (OIIQ)*. C'est pourquoi le professionnel doit détenir un permis émis par cet ordre avant de pouvoir poser un acte relevant de la profession infirmière. En 2009-2010, l'Ordre a délivré 2395 permis à des infirmières et infirmiers, enregistrant ainsi une diminution d'environ 9 % par rapport à l'année 2008-2009; c'est ce qui révèle une tendance de plus en plus accrue vers une pénurie de la main-d'œuvre spécialisée en soins de santé. De ces 2395 titulaires de permis, 2222 infirmières, soit 93 %, ont intégré la profession au Québec.

La (ou le) titulaire d'un diplôme donnant axé au permis d'exercice de l'Ordre est appelée CEPI (Candidate (ou Candidat) à l'Exercice de la Profession Infirmière). En attendant la délivrance de son permis, la CEPI doit obtenir une attestation d'exercice à titre de CEPI. A quelques exceptions près, une CEPI peut exercer les mêmes activités professionnelles qu'une infirmière, sous la surveillance d'une infirmière conformément aux normes et réglementations prévues. La délivrance d'un permis est conditionnée par la réussite de l'examen de l'Ordre à l'intérieur de trois essais. À cet égard, deux sessions de l'examen d'entrée à la profession sont prévues annuellement, en septembre et en mars. Dès son entrée en fonction, la CEPI suit un programme d'orientation contenant un volet théorique (environ 4 jours) et un volet pratique (environ 10 jours dans une unité de soins). En somme, durant les trois premiers mois suivant l'embauche, l'infirmière nouvellement recrutée rencontre deux défis majeurs : la réussite de l'examen de l'Ordre (changement de statut, de CEPI à infirmière) et la période de probation.

3.2 Design et procédure

L'étude est réalisée auprès des infirmières (et infirmiers) nouvellement embauchées au sein de quatre centres hospitaliers universitaires au Québec. Elle suit un design longitudinal avec quatre temps de mesure. Ainsi, pour chaque infirmière ou infirmier, le temps (T1) avait lieu deux mois après sa date d'entrée en fonction, le temps (T2) quatre mois après sa date d'entrée en fonction, le temps (T3) six mois après sa date d'entrée en fonction et le temps (T4) douze mois après cette date. Ce type de design permet de suivre dans le temps les changements dans les attitudes et les comportements des recrues. Il permet également d'identifier la stratégie de réduction de l'incertitude adoptée par les recrues, à quel moment celle-ci elle est mise en œuvre et envers quelle cible sociale (supérieur ou collègues) elle est dirigée. Le temps écoulé entre la première collecte (T1) et la dernière collecte (T3) est de six mois. Le fait de réduire ce temps permet de cerner très tôt les effets des événements spécifiques à l'entrée organisationnelle et par le fait même la formation des perceptions (justification théorique). En fait, selon Stohl (1986), les messages reçus durant les deux premiers mois (ex. comment se comporter, le niveau de performance attendu) marquent davantage l'expérience d'entrée en fonction des nouvelles recrues. Ce choix permet également d'éviter la perte d'un grand nombre de sujets due au roulement du personnel caractérisant la période d'entrée en fonction (justification pratique).

L'échantillon s'est constitué progressivement entre 2010 et 2012. Nous avons collaboré avec la direction des ressources humaines et la direction des soins infirmiers de chaque établissement participant afin d'organiser des séances de rencontre directes avec les CEPI nouvellement embauchées. Toutes les infirmière(s) recruté(e)s par les quatre hôpitaux ont été rencontrées lors de leur première semaine à l'hôpital, c'est-à-dire durant leur semaine d'accueil. Au total, 73 rencontres directes, d'environ 30 minutes, ont été effectuées en l'absence de toute figure d'autorité de l'établissement. Durant ces rencontres, nous avons pris le temps de présenter l'étude, la démarche méthodologique, les consignes à suivre pour remplir les trois questionnaires, les retombées de l'étude et surtout les aspects éthiques de la recherche : la participation volontaire, la possibilité de se retirer de l'étude et la confidentialité des données collectées. Les nouvelles recrues désirant participer ont complété et signé, sur place, un formulaire d'information et de consentement. Ce sont ces personnes, environ 400 personnes, qui ont constitué le bassin initial. À chaque temps de mesure (2 mois, 4 mois, 6 mois, 12 mois après l'entrée en fonction), les sujets recrutés ont été contactés par courriel pour remplir un questionnaire mis en ligne. Les données sur les départs volontaires ont été collectées à la fois auprès des répondants et des services des ressources humaines.

3.3 Échantillon à l'étude

Pour la présente étude, l'échantillon a initialement été composé de 400 CEPI nouvellement embauché(e)s au sein de quatre centres hospitaliers universitaires au Québec. Le choix de ces établissements présente quatre avantages. Premièrement, à l'instar de l'étude de Morrison (1993) portant sur la profession comptable et de celle de Van Maanen (1975) portant sur la profession policière, conduire une recherche au sein de quatre centres hospitaliers permet de constituer un échantillon de professionnels et de travailler ainsi sur le cas d'une profession, en l'occurrence la profession infirmière. Deuxièmement, les quatre établissements sont concernés directement par la problématique d'attraction et de rétention du personnel nouvellement embauché. Ils accordent un intérêt particulier au processus d'intégration des recrues; une situation qui s'est traduite par une implication active de ces établissements dans la présente étude. Troisièmement, il est admis que l'entrée dans la profession infirmière est une entreprise complexe qui requière un effort considérable en termes d'apprentissage et de modelage de comportements au travail. Ce contexte est propice

pour comprendre toutes les facettes du processus d'intégration des recrues. Quatrièmement, le profil des recrues, les programmes d'accueil et la structure du processus d'entrée sont similaires dans les quatre centres hospitaliers. Ainsi, il est légitime de penser à des possibilités de comparaison entre les établissements participants et de généralisation à d'autres établissements.

3.4 Analyse de la mortalité expérimentale

L'expression « mortalité expérimentale » dénote la perte de sujets après qu'ils aient été recrutés pour une étude. À l'instar des études longitudinales, une certaine mortalité expérimentale a été observée dans l'échantillon initial. La perte de sujets au cours de l'étude a atteint 36 % entre le temps 1 et le temps 2, et 30 % entre le temps 2 et le temps 3 ($n_1 = 335$; $n_2 = 215$; $n_3 = 151$). Les raisons de ces pertes varient d'un répondant à l'autre : départ volontaire, transfert d'établissement, fermeture administrative, fin de période de probation ou raisons personnelles, pour ne nommer que celles-ci.

Avant d'aller plus loin, il convient donc de tenir compte du comportement de retrait des sujets et d'analyser les biais potentiels qui pourraient affecter les résultats de la recherche et sa validité. Pour ce faire, nous avons effectué des analyses statistiques afin de savoir si les participants qui ont cessé de participer à l'étude présentaient des caractéristiques (ex. âge, engagement) qui les distinguaient de ceux qui ont répondu aux trois questionnaires (Lance et Vandenberg, 2000; Chan et Schmitt, 2000). Plus spécifiquement, nous avons utilisé une variable muette (ou dummy) pour former trois groupes de participants (G1, G2 et G3). Un premier groupe (G1; $n_1 = 120$) représente ceux qui ont répondu uniquement au temps 1 mais pas au temps 2 ou au temps 3. Un deuxième groupe (G2; $n_2 = 64$) représente ceux qui ont répondu uniquement au temps 1 et au temps 2 mais pas au temps 3. Et un dernier groupe (G3; $n_3 = 151$) représente ceux qui ont répondu aux trois temps. Ensuite, nous avons examiné si les trois groupes présentaient des différences significatives relatives aux variables sociodémographiques (âge et sexe) et aux variables de notre modèle théorique (identification, justice, confiance, proactivité, engagement) (voir plus loin : Tableau 3.1, Tableau 3.2, Tableau 3.3)

Tableau 3.1 ANOVA (âge, sexe)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Goupe d'âge	Inter-groupes	6,643	2	3,322	1,633	,197
	Intra-groupes	675,345	332	2,034		
	Total	681,988	334			
Sexe	Inter-groupes	,066	2	,033	,339	,713
	Intra-groupes	32,030	329	,097		
	Total	32,096	331			

À titre d'exemple, le test F de Fisher de l'analyse de la variance (ANOVA) des variables 'sexe' et 'âge' ne montre aucune différence significative entre les trois groupes ([sexe : $F(2, 329) = 0,339$; $p = 0,713$]; [groupe d'âge : $F(2, 332) = 1,633$; $p = 0,197$]). Toutefois, nous soulignons que les trois groupes présentent une différence significative au regard de la confiance affective envers le supérieur ([confiance affective envers le supérieur : $F(2, 331) = 3,711$; $p = 0,025$]. En effet, les sujets du premier groupe (G1) présentent une moyenne légèrement inférieure (3.31 vs 3.63) à celle du deuxième groupe (G2); un élément à considérer dans l'interprétation des résultats. À l'exception de la confiance affective envers le supérieur, nous pouvons conclure que les cas de perte de sujets ne sont ni dommageables pour l'échantillon final ni inquiétants pour l'interprétation des résultats.

3.5 Statistiques descriptives

Les données sociodémographiques recueillies au sujet des répondants sont classées en cinq grandes catégories, à savoir : l'âge, le sexe, la formation initiale indiquant le programme de formation ayant mené à l'obtention du statut de CEPI ou du permis d'exercice de la profession infirmière, le titre professionnel et le fait de suivre ou non le programme de préceptorat. Ce dernier est offert lors de la période d'entrée en fonction, c'est-à-dire au cours des trois à quatre premières semaines. L'analyse descriptive de ces données permet de dégager un portrait général de l'échantillon étudié et surtout de le comparer au portrait global de la population du personnel infirmier au Québec (année 2010-2011) publié par l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.

Tableau 3.2 ANOVA (identification, confiance, proactivité, engagement)

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Identification à l'équipe de travail	Inter-groupes	1,056	2	,528	,793	,453
	Intra-groupes	220,996	332	,666		
	Total	222,052	334			
Confiance affective envers l'équipe de travail	Inter-groupes	3,866	2	1,933	2,488	,085
	Intra-groupes	257,973	332	,777		
	Total	261,839	334			
Confiance cognitive envers l'équipe de travail	Inter-groupes	,079	2	,039	,097	,907
	Intra-groupes	134,045	332	,404		
	Total	134,123	334			
Proactivité : recherche d'information technique	Inter-groupes	,776	2	,388	,348	,706
	Intra-groupes	370,019	332	1,115		
	Total	370,796	334			
Proactivité : demande d'aide	Inter-groupes	,144	2	,072	,068	,934
	Intra-groupes	350,020	332	1,054		
	Total	350,164	334			
Proactivité : développement de relations sociales	Inter-groupes	2,805	2	1,403	1,187	,307
	Intra-groupes	392,398	332	1,182		
	Total	395,203	334			
Engagement affectif envers l'équipe de travail	Inter-groupes	1,904	2	,952	1,200	,302
	Intra-groupes	263,371	332	,793		
	Total	265,276	334			

Tableau 3.3 ANOVA (justice, confiance, proactivité, engagement)

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Justice globale du supérieur	Inter-groupes	1,523	2	,762	1,495	,226
	Intra-groupes	168,663	331	,510		
	Total	170,187	333			
Confiance affective envers le supérieur	Inter-groupes	5,273	2	2,637	3,711	,025
	Intra-groupes	235,179	331	,711		
	Total	240,452	333			
Confiance cognitive envers le supérieur	Inter-groupes	1,578	2	,789	1,542	,216
	Intra-groupes	169,355	331	,512		
	Total	170,933	333			
Proactivité : recherche d'informations référentielles	Inter-groupes	3,998	2	2,000	2,164	,116
	Intra-groupes	305,792	331	,924		
	Total	309,791	333			
Proactivité : demande de feedback	Inter-groupes	5,005	2	2,503	2,319	,100
	Intra-groupes	357,189	331	1,079		
	Total	362,194	333			
Engagement affectif envers le supérieur	Inter-groupes	3,298	2	1,649	2,405	,092
	Intra-groupes	226,978	331	,686		
	Total	230,277	333			

Tableau 3.4 Statistiques descriptives

CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES		% (n = 151)	% Population
ÂGE	24 ans ou moins	52,8	27,4
	25 à 34 ans	26,1	
	35 à 44 ans	16,2	
	45 ans ou plus	04,9	
SEXE	Femmes	92,3	88,0
	Hommes	07,7	12,0
FORMATION INITIALE	BAC	21,1	12,3
	DEC	64,1	73,4
	DEC-BAC intégré	14,1	
	DEP-DEC	00,8	
TITRE PROFESSIONNEL	CEPI	87,0	
	Infirmière clinicienne	02,3	
	Infirmière	09,9	
	Autres	00,8	
PRÉCEPTORAT	Oui	67,4	
	Non	32,6	

*CEPI : candidat(e) à l'exercice de la profession infirmière ; n = nombre de sujets ayant répondu aux quatre temps de mesure (T1, T2 T3 et T4)

Le Tableau 3.4 montre que les diplômés du programme collégial en soins infirmiers (DEC) représentent 64,1 % (comparée à 73,4 % au niveau de la population). Quant à la proportion des diplômés d'un Baccalauréat en sciences infirmières, elle représente 21,1 % (comparée à 12,3 % au niveau de la population). Le Tableau 3.4 indique également que les hommes représentent 7,7 %, un taux inférieur à celui de la population qui est de 12 %. Toutefois, à l'image de la population, la répartition hommes-femmes de l'échantillon demeure très majoritairement féminine. Les répondants âgés de 24 ans et moins représentent 52,8 % (comparée à 27,4 % au niveau de la population). Une statistique qui reflète que la majorité des participants sont jeunes, nouvellement diplômés et, surtout, qu'ils en sont à leur première expérience de travail. Aussi, le Tableau 3.4 indique que dans notre échantillon, les CEPI représentent une proportion de 87 %, suivi(e)s des infirmier(ère)s à 9,9 % et des infirmier(ère)s clinicien(ne)s à 2,3 %, ce statut requiert une formation universitaire. La proportion dominante des CEPI est cohérente avec la population cible de cette recherche dont le principal critère est d'être nouvellement embauché. Cette cohérence s'explique par le fait que les efforts de recrutement des centres hospitaliers ciblent davantage la catégorie des

CEPI. La dernière statistique indique que 67,4 % des répondants ont suivi un programme de préceptorat. Il s'agit d'un programme d'encadrement offert au personnel infirmier nouvellement embauché. En fait, les programmes de préceptorat n'ont été généralisés à toutes les unités de soins qu'en 2011. C'est ce qui explique que 32,6 % des répondants de l'échantillon n'ont pas bénéficié de ce type d'encadrement.

3.6 Méthodes d'analyse du changement

3.6.1 Trajectoires de changement latent

Le concept de changement au cours du temps est fondamental dans l'examen de nombreux phénomènes dynamique comme l'insertion professionnelle des nouvelles recrues. Afin d'appréhender explicitement le changement intra-individuel, les chercheurs utilisent des plans de recherche longitudinaux dans lesquels la collecte de données se fait à plusieurs moments. Ce type d'étude longitudinale vient surmonter les limites des designs transversaux et des méthodes conventionnelles d'analyse de changement telles que l'analyse de la variance à mesure répétée. Il propose des méthodes fondées sur les trajectoires de développement permettant de décrire des évolutions ou des changements latents, c'est-à-dire qui ne peuvent être observés directement. A titre d'exemple, la trajectoire latente de l'identification sociale d'une nouvelle recrue est captée à travers une suite de mesures dans le temps de ses manifestations (ex. quand la nouvelle recrue répond qu'elle est d'accord avec l'affirmation suivante : 'l'équipe de travail représente beaucoup pour moi').

Les temps de mesure permettant de cerner les trajectoires de changement intra-individuel ne requièrent pas le même espacement; ces temps doivent être d'au moins trois. Il s'agit d'un minimum nécessaire pour pouvoir surmonter deux difficultés dans la modélisation du changement : i) les mesures à deux temps ne nous révèlent rien sur la forme de la trajectoire sous-jacente au changement dans le temps. En effet, plusieurs courbes différentes (linéaire, quadratique, exponentielle, logistique, etc.) pourraient traverser les deux points; ii) un design à deux temps de mesure ne permet pas de distinguer un changement réel de l'erreur de mesure (Singer et Willett, 2003). Ce dernier point nous renvoie directement à la question de la qualité de la mesure; une question cruciale dans la juste quantification du développement

d'un phénomène d'intérêt comme l'évolution sur six mois de l'identification sociale des nouvelle recrues. L'évaluation de la qualité de la mesure revient à vérifier deux éléments : l'invariance de la mesure (ou invariance métrique) et l'invariance de la validité de la mesure (ou invariance configurale) (Vandenberg et Lance, 2000). En fait, lorsque la mesure est invariable durant toute la période de l'étude, cela signifie que quel que soit le temps de la mesure, un score de même valeur représente la même quantité de la variable d'intérêt. En d'autres termes, les répondants ne redéfinissent pas les intervalles de mesure (pas de changement beta). De plus, lorsque la validité de la mesure est invariable durant toute la période de l'étude, cela signifie que le phénomène à l'étude représente la même chose tout au long de la collecte de données. Autrement dit, les répondants ne changent pas de cadre cognitif d'une période à l'autre (pas de changement gamma). Ainsi, quand le test de l'invariance de la mesure ou de l'invariance de la validité de la mesure n'est pas réussi, l'interprétation des courbes de croissance est impossible; toute comparaison s'avère donc inadéquate. En l'absence d'un changement beta ou gamma, tout changement identifié reflète un changement réel (changement alpha).

En résumé, lorsqu'un chercheur mène une étude longitudinale, l'identification d'un changement ne permet pas de conclure qu'il s'agit d'un changement réel, mais probablement d'une non-invariance de la mesure ou de la validité de la mesure (changement bêta ou changement gamma). Toutefois, lorsque le chercheur valide l'invariance de la mesure et l'invariance de la validité de la mesure, c'est à ce moment-là qu'il peut conduire des analyses plus poussées sur les trajectoires de changement relatives à un phénomène particulier, pris individuellement (analyses univariées) ou en rapport avec d'autres phénomènes (analyses multivariées). La section suivante décrit la démarche préconisée pour conduire les tests d'invariance de la mesure (invariance configurale) et d'invariance de la validité de la mesure (invariance métrique).

3.6.2 Opérationnalisation de l'invariance de la mesure

Vandenberg et Lance (2000) (*Measurement Equivalence/Invariance : ME/I*) proposent une démarche structurée qui profite de la souplesse des analyses SEM (modèles d'équations structurelles) et permet de mener les deux tests d'invariance de la mesure (ou invariance

métrique) et d'invariance de la validité de la mesure (ou invariance configurale). L'objectif est d'isoler les sources de la 'non-invariance'.

Test de l'invariance de la matrice de covariance. Cette étape permet au chercheur de faire un premier test pour voir si les autres tests d'invariance sont requis. Autrement dit, ce test n'est pas obligatoire. Pour réaliser ce test, le chercheur doit évaluer l'hypothèse nulle, c'est-à-dire l'égalité des deux matrices de covariance ($H_0 : S_t = S_{t'}$). Lorsque l'hypothèse nulle ne peut être rejetée, le chercheur peut conclure à l'équivalence de mesures dans le temps (c'est-à-dire que l'invariance de mesures est validée). Dans le cas contraire (H_0 est rejetée), le chercheur ne peut conclure qu'il n'existe pas d'invariance durant toute la période de l'étude. En effet, le rejet de H_0 ne permet pas d'identifier la source de la non-invariance. Par conséquent, le chercheur doit recourir à des tests plus restrictifs. Cela revient à deux tests : le test de l'invariance configurale et le test de l'invariance métrique.

Test de l'invariance configurale. Ce test permet au chercheur de vérifier la stabilité de la structure factorielle dans le temps. Lorsque l'hypothèse nulle est rejetée ($H_0 : \xi_t = \xi_{t'}$), cela signifie que le construit mesuré dans le temps (T_1 , T_2 et T_3) est différent d'une période à l'autre. Par conséquent, les tests d'invariance qui portent sur d'autres aspects de l'invariance de mesures n'ont pas à être réalisés. Par contre, lorsque l'hypothèse nulle n'est pas rejetée ($H_0 : \xi_t = \xi_{t'}$), cela signifie que, durant les différentes occasions de mesure, les sujets ont utilisé le même cadre conceptuel de référence pour répondre aux questionnaires. Cette étape est cruciale pour les tests d'invariance subséquents. Les autres tests seront conduits en maintenant la contrainte d'invariance configurale, ce qui veut dire que le modèle (M_1) issu de cette étape servira de base comparative pour les modèles des étapes suivantes et que ces modèles seront emboîtés dans le modèle (M_1).

Test de l'invariance métrique ($H_0 : \Delta_t = \Delta_{t'}$). Ce test permet au chercheur de vérifier si les contributions factorielles (λ) de chaque indicateur sont égales d'une période à l'autre. Une fois ce test réussi (H_0 n'est pas rejetée), le test relatif à l'invariance configurale se trouve renforcé. Rappelons ici qu'un indicateur X est lié à son facteur latent par l'équation : $X = \lambda * \xi + \varepsilon$. Ainsi, la contribution factorielle λ représente la variation attendue de X pour une unité de variation de ξ . Par conséquent, lorsque l'invariance de λ est assurée (totalement ou partiellement), cela revient à s'assurer de l'invariance dans le temps des variations des indicateurs (X) par une unité de variance de leur facteur latent respectif (ξ),

c'est-à-dire de l'invariance métrique. Le chercheur peut se montrer peu conservateur et tolérer l'invariance métrique partielle. Cela signifie qu'il supprime certaines contraintes du modèle en expliquant théoriquement son choix.

La dernière étape est de conduire des comparaisons entre le modèle servant au test de l'invariance configurale et celui servant au test de l'invariance métrique (totale ou partielle). Si la différence de chi-deux entre les deux modèles n'est pas significative (au regard de la différence de degrés de liberté), nous pouvons conclure à une invariance de la mesure stricte. Ainsi, l'invariance de la mesure permet de tester en toute confiance des modèles de croissance latente de chaque variable d'intérêt. C'est ce que nous aborderons dans les sections suivantes.

3.6.3 Modélisation du changement latent

L'objectif de cette section est de présenter la modélisation des trajectoires de changement durant une période donnée avec trois temps de mesure (T1, T2 et T3). Inspirée de Duncan et Duncan (2006), cette démarche permet de vérifier, pour chaque variable à l'étude, s'il s'est produit un changement intra-individuel durant les périodes concernées par la recherche (T1, T2 et T3). Elle permet également de vérifier la forme de ce changement (stabilité, linéaire ou non-linéaire).

Tel qu'illustré par la Figure 3.1 notre variable latente à l'étude, représentée par le symbole grec η (ETA), est mesurée à trois moments : η_1 est la mesure de la variable latente ETA au temps T1, η_2 est la mesure de la variable latente ETA au temps T2, η_3 est la mesure de la variable latente ETA au temps T3. Nous introduisons deux autres variables latentes de second ordre : INITIAL (η_4), représentant le statut initial de la trajectoire de changement de la variable latente ETA et CHANGEMENT (η_5), représentant le taux de croissance de la trajectoire de changement de la variable latente ETA.

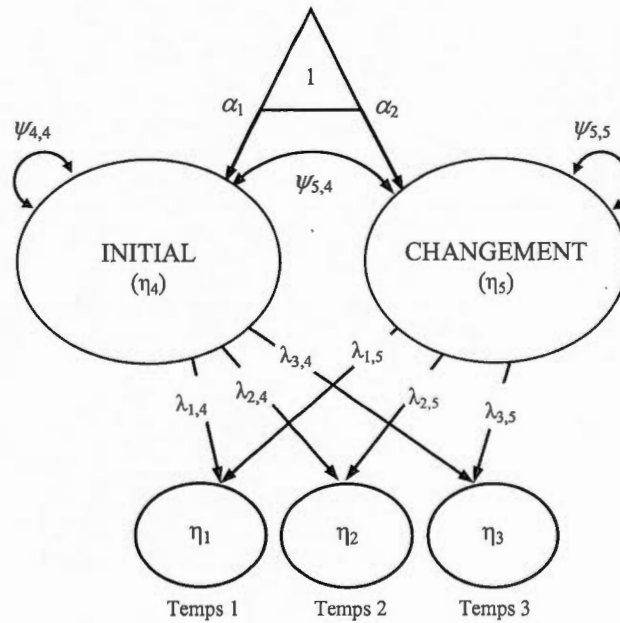


Figure 3.1 Modèle univarié de croissance latente

Nous fixons à 1 toutes les régressions de la variable latente INITIAL (η_4) vers toutes les variables latentes, η_1 , η_2 et η_3 ($\lambda_{1,4} = 1$; $\lambda_{2,4} = 1$; $\lambda_{3,4} = 1$). De plus, nous permettons une corrélation ($\psi_{5,4}$) entre les variables latentes INITIAL (η_4) et CHANGEMENT (η_5). Notons que (α_1) et ($\psi_{4,4}$) représentent la moyenne et la variance des statuts initiaux des trajectoires individuelles des répondants. (α_2) et ($\psi_{5,5}$) représentent la moyenne et la variance des taux de croissance des trajectoires individuelles des répondants. Dans la partie à venir, nous présentons successivement les paramètres additionnels propres à trois modèles : le modèle (Mod_0) supposant une stricte stabilité, le modèle (Mod_{CL}) supposant un changement linéaire et le modèle (Mod_{CNL}) supposant un changement non-linéaire.

Pour le modèle (Mod_0 : stricte stabilité), nous fixons à 0 toutes les régressions de la variable latente CHANGEMENT (η_5) vers toutes les variables latentes, η_1 , η_2 et η_3 ($\lambda_{1,5} = 0$; $\lambda_{2,5} = 0$; $\lambda_{3,5} = 0$). Pour le modèle (Mod_{CL} : changement linéaire), nous fixons à 0 la régression de la variable latente CHANGEMENT (η_5) vers la variable latente η_1 ; à 1 la régression de la variable latente CHANGEMENT (η_5) vers la variable latente η_2 et à 2 la régression de la variable latente CHANGEMENT (η_5) vers la variable latente η_3 ($\lambda_{1,5} = 0$; $\lambda_{2,5} = 1$; $\lambda_{3,5} = 2$). Le fait de fixer les régressions à 0, 1 et 2 sous-entend que nous anticipons un changement

linéaire. Pour le modèle (Mod_{CNL} : changement non-linéaire), nous fixons à 0 la régression de la variable latente CHANGEMENT (η_5) vers la variable latente η_1 , à 1 la régression de la variable latente CHANGEMENT (η_5) vers la variable latente η_2 . Par contre, nous estimons la régression de la variable latente CHANGEMENT (η_5) vers la variable latente η_3 ($\lambda_{1,5} = 0$; $\lambda_{2,5} = 1$; $\lambda_{3,5}$ = paramètre estimé). Le fait d'estimer le dernier paramètre sous-entend un changement non-linéaire.

Les comparaisons (Mod_{CL} vs Mod_0) et (Mod_{CNL} vs Mod_0) basées sur la différence $\Delta\chi^2/\Delta df$ permettent d'identifier lequel des trois modèles représente mieux la trajectoire de changement de notre variable d'intérêt latente ETA. C'est ce que nous allons expliquer dans la section suivante 'analyses univariées'.

3.6.4 Analyses univariées

Les modèles de croissance latente permettent d'approfondir l'analyse d'une variable à l'étude en incluant la dimension temporelle pour déceler deux choses : l'existence d'un changement alpha durant la période de collecte de données et la forme de la trajectoire de changement. Ainsi, à l'issue des analyses univariées, il est possible de décrire une trajectoire latente qui soit la plus représentative de la variable d'intérêt. La méthode de Chan (1998), appelée analyse de modèle de croissance latente à indicateurs multiples (*multiple indicator latent growth modeling analysis* ou *MLGM*), présente un cadre structurant les analyses univariées. Il s'agit d'estimer plusieurs modèles longitudinaux concurrents avec des formes différentes : modèle stable (Mod_0), modèle linéaire (Mod_1 , Mod_2), et modèle non-linéaire (Mod_3 et Mod_4).

Le premier modèle (Mod_0) servira de référence. Ce modèle suppose qu'il n'y a pas de changement dans le temps (c'est-à-dire qu'il existe une stricte stabilité). Le second modèle (Mod_1) présume un changement linéaire satisfaisant l'égalité des résidus (ou l'homoscédasticité). Le troisième modèle (Mod_2) suppose un changement linéaire sans satisfaire la contrainte de l'égalité des résidus (ou l'hétéroscédasticité). Le quatrième modèle (Mod_3) présume l'existence d'un changement non-linéaire (modèle optimal) et satisfait la contrainte de l'égalité des résidus. Le cinquième modèle (Mod_4) suppose l'existence d'un changement non-linéaire sans satisfaire la contrainte de l'égalité des résidus. La vérification

des quatre modèles (Mod₁, Mod₂, Mod₃ et Mod₄) n'est appropriée que lorsque le modèle Mod₀, trajectoire stable, est rejeté.

Pour vérifier si un modèle de croissance est plausible, nous comparerons chacun des quatre modèles (Mod₁, Mod₂, Mod₃ et Mod₄) au modèle de référence Mod₀. Enfin nous testerons et comparerons successivement deux-à-deux des modèles nichés : Mod₂ vs Mod₁, Mod₃ vs Mod₁, Mod₄ vs Mod₂ et Mod₄ vs Mod₃ afin d'identifier lequel des quatre modèles représente mieux la trajectoire de changement de notre variable d'intérêt. Le choix porte sur le modèle le plus parcimonieux qui s'ajuste le mieux aux données; c'est ce modèle qui sera utilisé dans les analyses multivariées.

3.6.5 Analyses multivariées

Tel que discuté précédemment, les analyses univariées permettent d'examiner les différences interindividuelles des paramètres intra-individuels (statut initial, taux de croissance) qui contrôlent le «pattern» de changement dans le temps. Il s'agit de cerner l'évolution d'une variable d'intérêt (prise individuellement) entre les différents points de mesure. Ainsi, est-il possible de répondre à des questions telles que : est-ce que les individus commencent tous au même point?, est-ce qu'ils évoluent au même rythme?, est-ce que ceux qui partent avec un score plus faible évoluent plus rapidement?, est-ce que, au contraire, les écarts s'agrandissent, c'est-à-dire que ceux ayant des scores élevés au départ évoluent plus rapidement? Les analyses multivariées quant à elles permettent d'aller au-delà de l'identification d'un «pattern» d'une trajectoire de changement. En effet, c'est par des analyses multivariées qu'il est possible d'explorer les relations entre les trajectoires de deux variables ou plus.

D'un point de vue théorique (Duncan et Duncan, 2006), un modèle multivarié peut être obtenu en combinant deux ou plusieurs modèles univariés (voir Figure 3.2). De cette façon, il est possible d'estimer les covariances entre les paramètres de plusieurs trajectoires de changement (statut initial et taux de changement). D'un point de vue pratique, il est d'usage de conduire d'abord les analyses univariées de chaque variable d'intérêt avant les analyses multivariées. De plus, les modèles univariés sont un prérequis pour le modèle multivarié. En

effet, la validité des paramètres estimés du modèle multivarié dépend beaucoup de la qualité de la spécification des trajectoires des modèles univariés qui lui sont associés.

3.6.6 Indices d'ajustement

À chaque étape du processus de vérification des hypothèses, la qualité des modèles est déterminée par l'examen de la contribution factorielle « *loadings* » ou coefficients de saturation, les facteurs de corrélations, la fiabilité composée de chaque variable latente (pour le modèle de mesure) et les quatre indices d'adéquation « *fit indices* » (*CFI*, *SRMR*, *RMSEA*, *NNFI*) (pour le modèle de mesure et le modèle structurel). À cause de sa sensibilité à la taille de l'échantillon, χ^2 est utilisé seulement pour évaluer la différence ($\Delta\chi^2$) relative entre deux modèles concurrents. Le choix des indices d'adéquation « *fit* » a été fait sur la base de la littérature à ce sujet. En effet, Bentler et Bonnet (1980) ont développé un des premiers indices le « *NNFI* ». Cet indice mesure l'amélioration apportée par le modèle testé par rapport au modèle de base en prenant en compte la parcimonie du modèle. Une valeur proche de 1 témoigne du pouvoir explicatif du modèle. Medsker, William et Holahan (1994) et Gerbing et Anderson (1992) recommandent l'utilisation de l'indice incrémental « *CFI* » qui mesure la diminution relative du manque d'ajustement.

Browne et Cudeck (1993) suggèrent l'utilisation de l'indice d'ajustement absolu du modèle global « *RMSEA* » pour sa faculté à évaluer la parcimonie de plusieurs modèles alternatifs et emboîtés « *nested-models* ». Hu et Bentler (1999) recommandent l'ajout aux indices précédents, l'indice d'ajustement absolu « *SRMR* » afin d'apprécier les résidus. Vandenberg et Lance (2000) suggèrent qu'une bonne adéquation d'un modèle nécessite un indice « *NNFI* » supérieur à 0,95, un indice « *CFI* » supérieur à 0,90, un indice « *RMSEA* » inférieur à 0,08 et un indice « *SRMR* » inférieur à 0,10.

3.7 Plan d'analyse

La première étape de notre plan d'analyse consiste en une analyse factorielle confirmatoire (*CFA*) du modèle de mesure. Cette étape permet d'identifier les sources de mauvaise spécification du modèle de mesure et de tester ultérieurement et en toute confiance les modèles structurels.

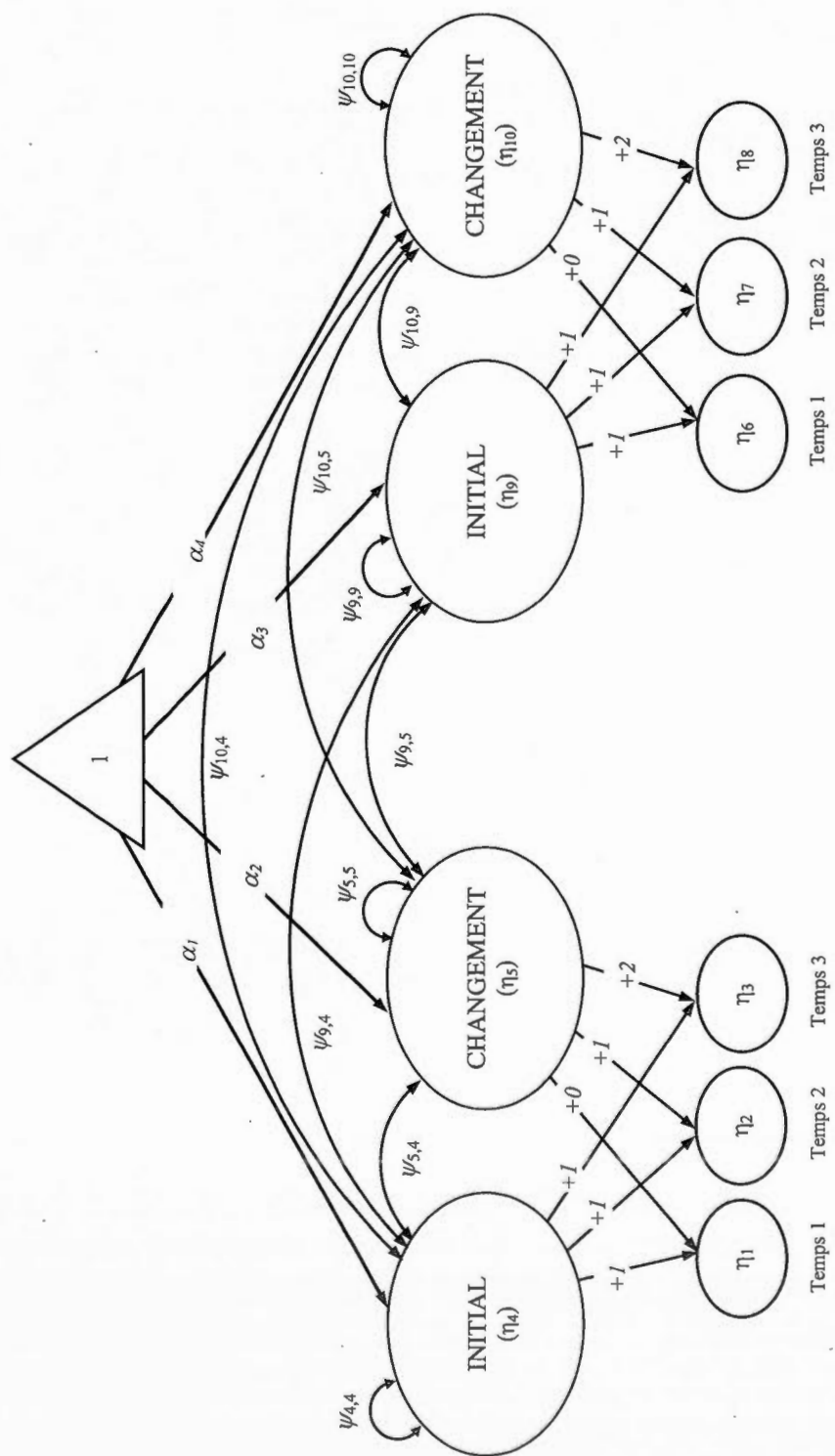


Figure 3.2 Modèle multivarié de croissance latente

La deuxième étape renvoie au « *LGM* », c'est-à-dire à l'analyse des trajectoires de changement de croissance dans le temps (période de six mois) par les méthodes d'équations structurelles (SEM). Nous avons suivi la séquence des tests d'invariance des mesures proposée par Vandenberg et Lance (2000) afin de nous assurer de mesurer dans le temps les mêmes construits, avec la même précision. Ensuite, nous avons conduit des analyses univariées et multivariées des trajectoires de changement en vue de confirmer ou d'infirmer empiriquement nos hypothèses théoriques. La qualité de ces différents modèles est évaluée à l'aide des indices d'ajustement, CFI, SRMSR et RMSEA. Toutes les analyses ont été réalisées sous LISREL 8.7. Nous avons également utilisé Mplus 6.12 pour le test de l'hypothèse H11 ; celle-ci a la particularité de supposer l'effet du développement d'une trajectoire de changement sur une variable dépendante nominale dichotomique.

3.8 Échelles de mesure

Dans cette section, nous décrivons les instruments de mesure des variables utilisés dans cette recherche ; l'annexe B présentera les énoncés de toutes les échelles de mesure utilisées. Pour commencer, rappelons que la collecte de données a été menée dans un contexte de travail francophone. Cette situation a nécessité une traduction méthodique et professionnelle de l'anglais vers le français des échelles de mesure rédigées en anglais, à défaut de quoi les incohérences entre les deux échelles (anglais et français) risquaient d'affecter la précision des réponses et de compromettre la véracité des résultats de la recherche.

Des quatre techniques discutées par Brislin (1970, 1980), nous retenons le « *back translation* » pour ses résultats satisfaisants dans les enquêtes portant sur les attitudes. Pour ce faire, nous avons engagé deux ressources parfaitement bilingues, mais dont la langue maternelle est soit le français, pour la traduction anglais-français, soit l'anglais pour la traduction français-anglais. La confrontation des trois versions d'échelles de mesure, c'est-à-dire la version initiale (en anglais), la version cible (traduction anglais-français) et la version retraduite (traduction français-anglais) à partir de la version en français a permis de calculer les corrélations sur les erreurs de sens entre les différentes versions et d'évaluer ainsi le degré d'équivalence entre elles (Brislin, 1970, p. 192).

Afin de vérifier la qualité des échelles utilisées, nous avons organisé des rencontres avec les traducteurs. Celles-ci ont permis de régler certaines divergences entre la version initiale

des échelles, la version traduite en français et la version retraduite en l'anglais. De plus, des réunions avec les professionnelles de la santé (ex. infirmières expérimentées, cadres) ont permis d'ajuster les énoncés des échelles au jargon de la profession infirmière. Enfin, nous avons conduit un pré-test avec un échantillon réduit d'infirmier(ère)s nouvellement embauché(e)s (n=120). Notons que tous les énoncés des échelles '*d'accord*' sont de type Likert à 5 points (1 = « *pas du tout d'accord* » à 5 = « *tout à fait d'accord* »). Aussi, les énoncés des échelles de '*fréquence*' sont de type Likert à 5 points (1 = « *jamais* » à 5 = « *plusieurs fois par semaine* »). Le questionnaire a été administré à trois moments : 2 mois (T1), 4 mois (T2) et 6 mois (T3) après l'entrée en fonction des nouvelles recrues. Les départs volontaires ont été évalués 12 mois (T4) après l'entrée.

Échelle de mesure de l'identification à l'équipe de travail. Pour l'évaluation de cette variable, nous avons utilisé l'échelle de cinq énoncés de Brown, Condor, Mathews, Wade et Williams (1986). Cette échelle est conçue sur la base de la définition de l'identification sociale telle que formulée par Tajfel, à savoir : « *cette partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance* » (Tajfel, 1981, p.255). Contrairement à d'autres échelles de mesure centrées davantage sur l'appartenance sociale, l'échelle de Brown, Condor, Mathews, Wade et Williams (1986) intègre trois facettes de l'identification sociale : une première facette qui renvoie à la conscience d'appartenir à un groupe et contribuant à la définition de soi (ex. je me perçois comme appartenant au groupe de mon quart de travail), une deuxième facette évaluative (ex. je considère le groupe de mon quart de travail important) liée à l'estime de soi et une dernière facette affective (ex. j'éprouve des liens forts avec le groupe de mon quart de travail). L'utilisation de cette échelle dans différents contextes (ex. *organisation scientifique*) témoigne d'une bonne fiabilité interne (.90 dans l'étude de Terry et O'Brien (2001)).

Échelle de mesure de la justice globale du supérieur. Pour évaluer cette variable, nous avons utilisé l'échelle réduite de trois énoncés de Ambrose et Schminke (2009) pour cerner, globalement, le sens de la justice perçue à l'égard du supérieur. Cette échelle est une des premières développées spécifiquement pour la mesure de la justice globale en suivant la démarche déductive de Hinkin (1998). Elle est conçue sur la base des travaux théoriques de

Lind (2001) et Colquitt et Shaw (2005) et inclut des formulations utilisant le pronom personnel « *je* », pour faire référence à l'expérience personnelle de justice (ex. globalement, je crois que suis traitée de manière juste et équitable par mon supérieur) et deux autres énoncés sur la justice du supérieur d'une manière générale (ex. habituellement avec mon infirmière-chef, les choses ne fonctionnent pas d'une manière juste.). L'utilisation de cette échelle dans différents contextes (ex. *organisations médicales ou gouvernementales*) témoigne d'une bonne fiabilité interne (0,93 dans l'étude de Ambrose et Schminke (2009) et 0,94 dans l'étude de Holtz et Harold (2009).

Échelle de mesure de la confiance. Pour l'évaluation de cette variable, nous avons utilisé 10 des 11 énoncés de McAllister (1995). En fait, nous avons supprimé un énoncé de la dimension cognitive de cette échelle parce qu'il présente un coefficient de saturation faible dans les recherches antérieures. Cette échelle appréhende la confiance de manière affective et cognitive. Les cinq énoncés formant la dimension affective (ex. je peux parler librement aux membres de mon quart de travail des difficultés que je rencontre au travail car je sais qu'ils voudront m'écouter) reflètent le degré d'investissement émotionnel dans la relation, aussi bien du côté de l'individu que d'un référent. Les cinq autres énoncés formant la dimension cognitive (ex. la plupart des professionnels respectent et font confiance aux membres de mon quart de travail) reflètent les raisons qui poussent un individu à faire confiance. L'échelle de McAllister est spécifiquement développée pour mesurer le niveau de confiance interpersonnelle. Par conséquent, elle ne nécessite que peu d'effort pour l'adapter aux deux cibles sociales de la présente recherche, le supérieur et les collègues. L'utilisation de cette échelle dans différents contextes (ex. *organisations gouvernementales, banques*) témoigne d'une bonne fiabilité interne (0,92 dans l'étude de Ambrose et Marshall (2003) et de 0,89 dans l'étude de Saporito, Chen et Sapienza (2004).

Échelles de mesure de la proactivité

- i. Nous avons utilisé l'échelle de quatre énoncés de Morrison (1993) pour mesurer les comportements de recherche d'informations techniques orientés vers l'équipe de travail (ex. afin d'apprendre comment accomplir les différents aspects de votre travail, à quelle fréquence avez-vous demandé aux membres de votre quart

de travail des informations afin d'effectuer des aspects précis de votre travail?). L'utilisation de cette échelle dans différents contextes (ex. finissants au doctorat) témoigne d'une bonne fiabilité interne (0,82 dans l'étude de Chan et Schmitt (2000)).

- ii. Pour mesurer des comportements de développement des relations orientés vers l'équipe de travail, nous avons utilisé l'échelle de trois énoncés de Ashford et Black (1996) (ex. afin de bâtir des relations sociales, à quelle fréquence, en général, avez-vous tenté de former une bonne relation avec les membres de votre quart de travail ?). L'utilisation de cette échelle dans différents contextes (ex. manufacture) témoigne d'une fiabilité interne acceptable (0,75 dans l'étude de Menguc, Han et Auh (2007).
- iii. Nous avons utilisé six des sept énoncés de l'échelle de Anderson et Williams (1996) pour mesurer les comportements de demande d'aide orientés vers l'équipe de travail (ex. afin d'apprendre comment accomplir les différents aspects de votre travail, à quelle fréquence avez-vous demandé aux membres de votre quart de travail des informations pour résoudre un problème lié à vos tâches et fonctions?). L'énoncé supprimé ne s'applique pas dans le contexte de la recherche parce qu'il cerne les comportements de demande d'aide durant la réalisation d'un projet; les sujets de l'étude n'ont pas le mandat de réaliser des projets.
- iv. Nous avons utilisé l'échelle de quatre énoncés de Morrison (1993) pour mesurer les comportements de recherche d'informations référentielles orientés vers le supérieur (ex. afin d'apprendre comment accomplir les différents aspects de votre travail, à quelle fréquence avez-vous demandé à votre infirmière-chef ce qui est attendu de vous dans le cadre de votre travail?). L'utilisation de cette échelle dans différents contextes (ex. finissants au doctorat) témoigne d'une bonne fiabilité interne (0,88 dans l'étude de Chan et Schmitt (2000)).
- v. Nous avons utilisé trois des quatre énoncés de l'échelle de Ashford et Black (1996) pour mesurer les comportements de demande de feedback orientés vers le supérieur (ex. afin d'apprendre comment accomplir les différents aspects de votre travail, à quelle fréquence avez-vous cherché une rétroaction auprès de votre

infirmière-chef sur votre performance au travail?). Parce que nous ne faisons pas de distinction entre le comportement de demande de feedback avant et après la répartition des tâches, le quatrième énoncé de l'échelle Ashford et Black (1996) présente une redondance dans notre contexte de recherche; nous avons décidé de supprimer cet énoncé. L'utilisation de cette échelle dans différents contextes (ex. sécurité financière, santé, manufacture) témoigne d'une bonne fiabilité interne (0,83 dans l'étude de Kim, Cable et Kim (2005)).

Échelles de mesure des incertitudes.

- i. Nous avons utilisé l'échelle de quatre énoncés de Morrison (1993) pour mesurer l'incertitude technique propre à l'acte clinique (ex. je suis confiante que mes connaissances et habiletés au travail sont adéquates). Cette échelle cerne plusieurs aspects (*ex. sentiment d'efficacité, degré d'acquisition des connaissances et des habiletés nécessaires au travail, nombre d'erreurs commises, respect des échéanciers*) et permet d'évaluer le niveau d'incertitude technique en rapport avec l'exécution de la tâche.
- ii. L'incertitude référentielle est mesurée par l'échelle de six énoncés développée par Rizzo, House & Lirtzman (1970) (ex. la responsabilité qu'on me donne au travail est clairement établie). Cette échelle permet d'évaluer jusqu'à quel point les comportements attendus sont clairs pour le répondant.
- iii. Pour mesurer l'incertitude sociale, nous avons utilisé deux énoncés de l'échelle de Price et Mueller (1986) (ex. les membres de mon quart de travail s'intéressent personnellement à moi.) et deux énoncés développés par Morrison (1993) (ex. les membres de mon quart de travail m'acceptent comme une des leur) pour mesurer l'incertitude sociale.
- iv. Nous avons utilisé l'échelle de quatre énoncés de Ashford (1986) pour mesurer l'incertitude performantielle (ex. je reçois vraiment peu d'informations sur comment répondre aux attentes de performance). Cette échelle cerne le degré de compréhension des méthodes d'évaluation des attitudes et comportements au travail.

- v. Nous avons utilisé l'échelle de cinq énoncés de Ashford et Cummings (1985) pour mesurer l'incertitude contingente (ex. je sais ce que je dois faire pour progresser et faire carrière dans cet hôpital.). Cette échelle permet d'évaluer jusqu'à quel point le lien entre la performance et la rétribution (ex. *succès de carrière, promotion*) est claire. Il s'agit d'une mesure qui va au-delà de la clarté de rôle ou de la clarté des méthodes d'évaluation au travail, car elle mesure la compréhension de la valeur de ces méthodes dans l'obtention des promotions.

Échelle de l'engagement affectif. Pour évaluer cette variable, nous avons utilisé les 12 énoncés (six énoncés par chacune des deux cibles : équipe de travail et supérieur) de l'échelle multicible de l'engagement affectif développée par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) (ex. j'éprouve de la considération envers mon supérieur; mon groupe de travail représente beaucoup pour moi). Cette échelle a été développée spécifiquement pour évaluer le degré d'attachement affectif d'un individu à des cibles sociales autres que l'organisation.

Échelle de l'intention de rester. Pour évaluer cette variable, nous avons utilisé les trois énoncés de l'échelle de Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (1979) (ex. j'ai l'intention de garder mon emploi à cet hôpital durant les 12 mois qui viennent).

Départs volontaires. Le roulement a été mesuré six mois après le temps T3, c'est-à-dire 12 mois après la date d'entrée en fonction (T4). Nous avons attribué le code '1' aux sujets qui ont quitté volontairement l'organisation et le code '2' aux autres sujets. Le taux de roulement dans notre échantillon est de 23 %.

3.9 Conclusion

Ce chapitre avait pour objet de présenter la démarche méthodologique adoptée pour conduire cette recherche. Tout au long de ce chapitre, notre préoccupation constante était d'apporter les éclaircissements nécessaires quant à l'opérationnalisation du modèle théorique, tant sur le plan de la collecte de données que de la vérification empirique des hypothèses. Globalement, nous avons souligné l'importance de travailler sur un échantillon de professionnels et par le fait même de travailler sur la profession infirmière. Nous avons également exposé les raisons de choisir un design longitudinal et en particulier la possibilité

d'identifier des trajectoires de changement des attitudes/comportements. Nous avons également présenté les stratégies d'analyse et les considérations essentielles avant de terminer sur les procédures de traduction (anglais-français) et les échelles de mesure retenues pour chacun des construits du modèle. Tout au long de ce chapitre, notre ambition était de fournir le plus d'informations afin de permettre à d'autres chercheurs de reproduire cette recherche dans d'autres domaines.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS DES ANALYSES

Le présent chapitre traite des résultats issus d'une démarche systématique de vérification des hypothèses introduites dans le chapitre 'cadre théorique'. Notre ambition, rappelons-le, est de mieux comprendre la dynamique du processus d'insertion professionnelle du personnel nouvellement embauché. Plus spécifiquement, il s'agit d'arriver à valider un modèle théorique permettant de relier de façon fiable les stratégies de gestion des incertitudes et l'attachement à l'organisation. Pour ce faire, plusieurs analyses ont été menées sur la base des données collectées longitudinalement sur un horizon temporel de 12 mois.

Ce chapitre est divisé en quatre sections principales traitant chacune d'un aspect particulier du processus de vérification des hypothèses. La première section présente les analyses factorielles confirmatoires. Il s'agit de tester la validité de la structure factorielle sous-jacente aux variables conceptuelles du cadre théorique. La deuxième section révèle successivement les résultats des analyses de l'invariance de la mesure et des analyses univariées. Rappelons ici que les analyses de l'invariance de la mesure consistent à s'assurer de l'invariance de la mesure des variables entre les trois temps de collecte de données (2 mois, 4 mois et 6 mois suivant l'entrée en fonction), alors que les analyses des trajectoires de changement univariées permettent d'identifier la forme des trajectoires (stabilité, trajectoire linéaire ou trajectoire non-linéaire) des variables composant notre modèle théorique, mais prises individuellement. Les analyses univariées permettent également d'estimer les paramètres de chacune des trajectoires de changement (moyennes, variances et covariances des statuts initiaux et taux de croissance) de nos variables d'intérêt. La troisième section comprend les analyses des trajectoires de changement multivariées.

Celles-ci consistent à appréhender les relations existantes entre les différentes variables du modèle théorique conformément aux hypothèses posées. Plus spécifiquement, il s'agit de conduire des analyses multivariées de deux ou trois variables prises simultanément afin d'expliquer comment les trajectoires de changement de ces variables peuvent s'influencer réciproquement au cours du temps. Ce sont ces analyses qui permettent de confirmer ou de réfuter les hypothèses de notre étude. Enfin, la dernière section présente les résultats des analyses des trajectoires de changement incluant une variable dépendante nominale dichotomique. Plus spécifiquement, cette technique d'analyse permet de vérifier si le statut initial ou le taux de croissance de l'engagement affectif (variable indépendante) prédit le roulement réel (variable dépendante nominale dichotomique) dans l'échantillon à l'étude. À chacune de ces étapes, des tableaux synthèses résument les résultats en termes d'indices statistiques de façon à quantifier les différents paramètres des variables du modèle et la force des relations entre les variables.

Notons que dans le but de rendre plus claire la vérification des hypothèses, nous regroupons les hypothèses selon leur nature et telles qu'elles ont été présentées dans le chapitre 'cadre théorique'. Le premier regroupement traite des liens entre d'une part, deux variables du contexte qui sont l'identification à l'équipe de travail et la justice du supérieur, et d'autre part, la confiance (H1a, H1b, H2a et H2b). Le deuxième regroupement est associé aux hypothèses relatives à l'équipe de travail (H3a, H3b, H3c, H3d, H3e et H3f) et aux hypothèses relatives au supérieur (H4a, H4b, H4c et H4d). Celles-ci supposent un effet de la confiance sur les comportements proactifs. Le troisième regroupement présente les hypothèses relatives à l'examen du rapport entre proactivité et incertitude (H5a, H5b, H5c, H6a, H6b et H6c). Le quatrième regroupement présente les hypothèses stipulant des liens positifs entre réduction de l'incertitude et engagement affectif (H7a, H7b, H8a et H8b). Et finalement, le cinquième groupement inclut les hypothèses relatives au rapport entre engagement et intention de rester (H9 et H10), et entre cette dernière et le roulement réel du personnel nouvellement embauché (H11).

4.1 Analyses factorielles confirmatoires

Afin de démontrer la validité à la fois des instruments de mesure et de la théorie sur laquelle ils s'appuient, nous avons réalisé une série d'analyses factorielles confirmatoires (AFC). Il s'agissait de vérifier la structure des construits mobilisés dans la recherche ayant plus d'une dimension ou orientés vers plus d'une cible (équipe de travail, supérieur, organisation), à savoir : la confiance, les comportements proactifs et l'engagement affectif. Pour chaque analyse, nous avons examiné les indices CFI, SRMR et RMSEA pour évaluer l'ajustement des modèles aux données.

Ainsi, sur la base des différents indices d'ajustement, le Tableau 4.1 montre clairement que le modèle à quatre facteurs de la confiance (Mod-F₄ : un premier facteur pour la confiance affective envers l'équipe de travail ; un deuxième facteur pour la confiance cognitive envers l'équipe de travail ; un troisième facteur pour la confiance affective envers le supérieur ; un quatrième facteur pour la confiance cognitive envers le supérieur) s'ajuste mieux aux covariances observées que le modèle à deux facteurs (Mod-F₂ : un premier facteur pour la confiance affective et cognitive envers l'équipe de travail ; un deuxième facteur pour la confiance affective et cognitive envers le supérieur) et le modèle à facteur unique (Mod-F₁ : un seul facteur pour la confiance affective et cognitive envers l'équipe de travail et le supérieur). Les différences entre les modèles sont significatives (Mod-F₄ vs Mod-F₂ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 211,062/5$; $p < 0,001$ et Mod-F₄ vs Mod-F₁ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 346,947/6$; $p < 0,001$).

Aussi, le modèle à cinq facteurs des comportements proactifs (Mod-F₅ : un premier facteur pour le comportement de recherche d'information technique orienté vers l'équipe de travail ; un deuxième facteur pour le comportement de développement de relations sociales orienté vers l'équipe de travail ; un troisième facteur pour le comportement de demande d'aide orienté vers l'équipe de travail ; un quatrième facteur pour le comportement de demande d'information référentielle orienté vers le supérieur ; un cinquième facteur pour le comportement de demande de feedback orienté vers le supérieur) s'ajuste mieux aux covariances observées que le modèle à deux facteurs (Mod-F₂ : un premier facteur pour les comportements proactifs orientés vers l'équipe de travail ; un deuxième facteur pour les comportements proactifs orientés vers le supérieur) et le modèle à facteur unique (Mod-F₁ : un seul facteur pour tous les comportements proactifs).

Tableau 4.1 Analyses factorielles confirmatoires

	χ^2	ddl	CFI	SRMR	RMSEA
Confiance					
Mod-F ₁ : Un facteur	530,356	104	0.651	0.110	0.172
Mod-F ₂ : Deux facteurs	394,471	103	0.762	0.099	0.143
Mod-F₄ : Quatre facteurs	183,409	98	0.930	0.060	0.079
Mod-F ₄ vs Mod-F ₁	346,947***	6	—	—	—
Mod-F ₄ vs Mod-F ₂	211,062***	5	—	—	—
Comportements proactifs					
Mod-F ₁ : Un facteur	1054,310	152	0.499	0.193	0.207
Mod-F ₂ : Deux facteurs	545,343	151	0.781	0.103	0.138
Mod-F₅ : Cinq facteurs	308,993	142	0.907	0.065	0.092
Mod-F ₅ vs Mod-F ₁	745,317***	10	—	—	—
Mod-F ₅ vs Mod-F ₂	236,35***	9	—	—	—
Engagement affectif					
Mod-F ₁ : Un facteur	211,537	20	0.724	0.127	0.267
Mod-F₂ : Deux facteurs	29,321	19	0.985	0.031	0.064
Mod-F ₂ vs Mod-F ₁	182,216***	1	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Les différences entre les modèles sont significatives (Mod-F₅ vs Mod-F₂ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 236,35/9$; $p < 0,001$ et Mod-F₅ vs Mod-F₁ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 745,317/10$; $p < 0,001$).

Enfin, le modèle à deux facteurs de l'engagement affectif (Mod-F₂ : un premier facteur pour l'engagement affectif envers l'équipe de travail ; un deuxième facteur pour l'engagement affectif envers le supérieur) s'ajuste mieux aux covariances observées que le modèle à facteur unique (Mod-F₁ : un seul facteur pour l'engagement affectif envers l'équipe de travail et le supérieur). La différence entre les modèles est significative (Mod-F₂ vs Mod-F₁ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 182,216/1$; $p < 0,001$).

4.2 Modèles de croissance latente : invariance de la mesure et analyses univariées

L'objectif de cette section est d'approfondir l'analyse des variables à l'étude en incluant la dimension temporelle pour déceler deux choses : l'existence d'un changement d'attitude (c'est-à-dire un changement alpha) durant la période de collecte de données (les six premiers mois suivant l'entrée en fonction du personnel infirmier) et la forme de la trajectoire latente de développement représentant ce changement (augmentation ou déclin, linéaire ou non). Ainsi, il nous sera possible de décrire, pour chaque nouvelle recrue, un processus continu latent le plus représentatif du changement de la variable d'intérêt au cours des six premiers

mois suivant l'entrée dans l'organisation. Mais, avant d'analyser ces trajectoires et leurs formes, nous nous sommes assurés de la qualité (ou de l'uniformité) des mesures utilisées pour évaluer les variables à chaque temps de mesure de l'étude (2 mois, 4 mois et 6 mois). En d'autres mots, il faut que les données recueillies conservent la même signification à chaque vague de collecte, sans quoi il est impossible de déterminer si le changement observé est dû à la variation de l'échelle de mesure ou à une évolution réelle de la variable d'intérêt. Cette propriété fait référence au principe de l'invariance de mesure (Vandenberg et Lance, 2000). La démarche d'analyse suivie est similaire pour toutes les variables latentes à l'étude. Ainsi, afin d'alléger ce chapitre et d'éviter les redondances inutiles, nous présentons toute la démarche des analyses de l'invariance de la mesure et de l'analyse univariée relatives à la variable 'identification à l'équipe de travail'. Pour les autres variables, nous nous limitons aux tableaux statistiques, aux faits saillants et à la conclusion générale tirée des analyses.

IDENTIFICATION À L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.2 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'identification au groupe'. Nous pouvons lire dans ce tableau que le degré d'ajustement du modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) est ambigu. D'une part, le modèle n'est pas bon au regard du chi-deux parce que le test rejette l'hypothèse de l'égalité des matrices de covariances ($\chi^2 = 162,48$; ddl=65 ; $p < 0,05$). D'autre part, il est très bon au regard du CFI (0,97) et du NNFI (0,95), bon au regard du SRMR (0,087), et acceptable au regard du RMSEA (0,103). Nous ne pouvons pas conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats. Ainsi, nous testons en premier lieu l'invariance configurale (modèle Mod_1), c'est-à-dire la stabilité de la structure factorielle de la variable 'identification au groupe' entre les trois périodes. Il s'agit de répondre à la question suivante : d'une période à l'autre, les individus ont-ils utilisé le même cadre cognitif pour répondre aux énoncés de l'échelle de l'identification au groupe? Le Tableau 4.2 montre que l'ajustement du modèle Mod_1 est très bon au regard de l'ensemble des indices (y compris le chi-deux : $\chi^2 = 84,38$; ddl = 72 ; $p > 0,05$; non significatif).

Tableau 4.2 Invariance de la mesure (identification à l'équipe de travail)

Identification à l'équipe de travail						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	162,48	65	0,97	0,95	0,087	0,103
Mod ₁ : Configurale	84,38	72	1,00	0,99	0,045	0,035
Mod ₂ : Métrique	93,64	80	1,00	1,00	0,054	0,035
Mod ₁ vs Mod ₂	9,26 n.s	08				

n.s : non significatif; ddl = degrés de liberté.

Ceci signifie que quelque que soit la période concernée (T1, T2 ou T3), l'échelle de l'identification au groupe fait apparaître la même structure factorielle. Nous pouvons prétendre à l'existence d'une seule et même structure factorielle au cours du temps et continuer à tester l'invariance de la mesure.

L'étape suivante est le test de l'invariance métrique (modèle Mod₂), c'est-à-dire le test d'un modèle niché dans le modèle Mod₁ et qui ajoute la contrainte d'égalité des contributions factorielles sur l'ensemble des périodes ($\Lambda^{T1} = \Lambda^{T2} = \Lambda^{T3}$). Le modèle Mod₂ a un degré d'ajustement très bon et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod₂ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 9,26/8$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'identification au groupe' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'identification au groupe', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les résultats présentés dans le Tableau 4.3 indiquent que le modèle Mod₄ (trajectoire optimale homoscédastique) présente le meilleur niveau d'ajustement aux données. Effectivement, comparé aux quatre autres modèles testés (Mod₀, Mod₁, Mod₂ et Mod₃), le modèle Mod₄ non seulement s'ajuste mieux aux données mais aussi représente une amélioration significative selon la statistique du chi-deux. D'une part, en comparant la valeur de la statistique chi-deux du modèle Mod₄ (trajectoire optimale) et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte), nous observons que la différence des chi-deux au regard de la différence des degrés de liberté est significative ($\Delta\chi^2 = 31,8$; $\Delta\text{ddl} = 2$; $p < 0,001$). D'autre part, les modèles Mod₁, Mod₂ et Mod₃ n'ajoutent aucune amélioration au

modèle Mod₄. Ceci suggère que le modèle Mod₄, trajectoire optimale, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne l'identification au groupe. Par conséquent, c'est le modèle Mod₄ que nous allons retenir pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.1 représente le modèle Mod₄ de la trajectoire du changement de l'identification au groupe et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent qu'en moyenne, un individu commence dès la période 1 (deux premiers mois) avec un score positif de 3,73 sur une échelle de cinq points ($\alpha_1 = 3,73^{***}$; $t = 49,27$; $p < 0,001$). D'autre part, la moyenne significativement positive du changement ($\alpha_2 = 0,18^{**}$; $t = 2,69$; $p < 0,01$) indique qu'en moyenne, les individus voient leur niveau d'identification au groupe augmenté de 0,18 entre la période 1 et la période 2 (c'est-à-dire durant les quatre premiers mois) et de 0,05¹ entre la période 2 et la période 3 (c'est-à-dire entre le quatrième et le sixième mois). De plus, la variance du niveau initial est significative ($\psi_{4,4} = 0,50^{***}$; $t = 5,44$; $p < 0,001$) comme la variance du changement ($\psi_{5,5} = 0,35^{***}$; $t = 3,79$; $p < 0,001$). Ceci signifie qu'il y a des différences interindividuelles systématiques au niveau des paramètres intra individuels relatifs aux trajectoires de changement. Autrement dit, tous les individus n'ont pas le même niveau initial et ne connaissent pas le même niveau de progression durant les trois périodes de l'étude. La covariance entre la valeur initiale et le changement est significative ($\psi_{5,4} = -0,17^*$; $t = -2,48$; $p < 0,05$; significatif). Ainsi, il semble que le statut initial influence le rythme de croissance de l'identification au groupe.

En somme, nous pouvons conclure que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positif et significatif de l'identification à leur équipe de travail. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes des variables latentes de l'identification au groupe aux trois temps de mesure [3,73 ; 3,91 ; 3,95] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

¹ $0,05 = 0,18 \cdot (1,25 - 1)$, sachant que 1,25 est l'estimé du paramètre $\beta_{3,5}$

Tableau 4.3 Forme du changement (identification à l'équipe)

Identification à l'équipe de travail							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		137,11	58	0,97	0,97	0,17	0,098
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	105,70	55	0,98	0,98	0,11	0,081
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	119,76	57	0,98	0,97	0,13	0,090
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	104,74	54	0,98	0,98	0,11	0,081
Mod₄. Optimale	Homoscédastique	105,31	56	0,98	0,98	0,11	0,079
Mod ₁ vs Mod ₂		14,06	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		0,96	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		14,45	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		0,57 n.s	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ddl = degrés de liberté.

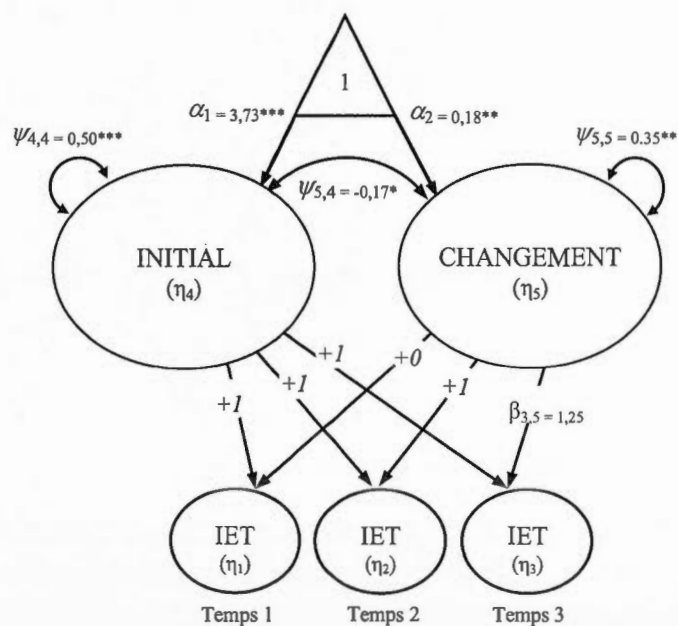


Figure 4.1 Modèle univarié (identification à l'équipe)

CONFiance AFFECTIVE ENVERS L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.4 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable '*confiance affective envers l'équipe de travail*'. Nous pouvons lire que le modèle Mod₀ (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod₀ et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod₁ et Mod₂. Le Tableau 4.4 montre que le modèle Mod₂ a un degré d'ajustement très bon et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod₂ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 12,45/6$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable '*confiance affective envers l'équipe*' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable '*confiance affective envers le groupe*', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les résultats présentés dans le Tableau 4.5 indiquent que le modèle Mod₂ (trajectoire linéaire homoscédastique) présente le meilleur niveau d'ajustement aux données. Ceci suggère que le modèle Mod₂, trajectoire linéaire, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la confiance affective envers l'équipe de travail. Par conséquent, c'est le modèle Mod₂ que nous allons retenir pour l'estimation des paramètres.

Tableau 4.4 Invariance de la mesure (confiance affective envers l'équipe)

Confiance affective envers l'équipe						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	112,89	44	0,97	0,96	0,075	0,105
Mod ₁ : Configurale	72,72	39	0,99	0,98	0,049	0,078
Mod ₂ : Métrique	85,17	45	0,98	0,98	0,063	0,079
Mod ₁ vs Mod ₂	12,45 n.s.	6				

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Tableau 4.5 Forme du changement (confiance affective envers l'équipe)

Confiance affective envers l'équipe de travail							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		169,28	58	0,96	0,95	0,11	0,116
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	151,40	55	0,96	0,95	0,10	0,111
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	152,97	57	0,96	0,96	0,10	0,109
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	144,31	54	0,96	0,95	0,10	0,109
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	164,40	56	0,96	0,95	0,10	0,117
Mod ₁ vs Mod ₂		1,57	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		7,09*	1	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₄		—	—	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		20,09*	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ddl = degrés de liberté.

Estimation des paramètres. La Figure 4.2 représente le modèle Mod2 de la trajectoire du changement de la confiance affective envers l'équipe de travail et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positif et significatif de la confiance affective envers leur équipe de travail. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Aussi, notons que le «pattern» des moyennes de la confiance affective envers l'équipe de travail [3,71 ; 3,83 ; 3,95] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

CONFIANCE COGNITIVE ENVERS L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.6 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'confiance cognitive envers l'équipe de travail'. Le modèle Mod₀ (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod₀ et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod₁ et Mod₂. Le Tableau 4.6 montre que le modèle Mod₂ a un degré d'ajustement très bon et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod₂ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 5,24/6$; $p > 0,05$; non significatif).

Tableau 4.6 Invariance de la mesure (confiance cognitive envers l'équipe)

Confiance cognitive envers l'équipe de travail						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	75,24	44	0,98	0,97	0,091	0,071
Mod ₁ : Configurale	79,33	39	0,98	0,96	0,059	0,085
Mod ₂ : Métrique	84,57	45	0,98	0,96	0,067	0,079
Mod ₁ vs Mod ₂	05,24 n.s	06	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

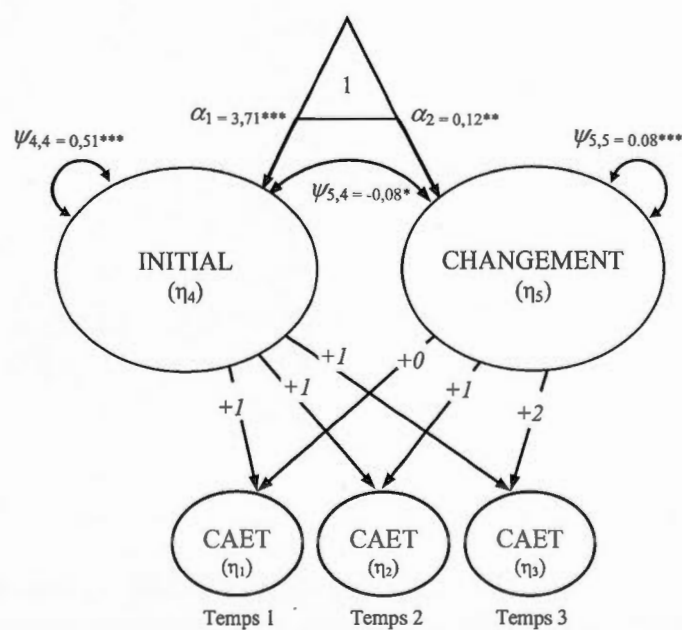


Figure 4.2 Modèle univarié (confiance affective envers l'équipe)

Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'confiance cognitive envers l'équipe de travail' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'confiance cognitive envers l'équipe de travail', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les résultats présentés dans le Tableau 4.7 suggèrent que le modèle Mod₀, trajectoire stable, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la confiance cognitive envers l'équipe de travail. Par conséquent, c'est le modèle Mod₀ (stabilité stricte) que nous allons retenir pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.3 représente le modèle Mod₀ de la trajectoire (stricte stable) de la confiance cognitive envers l'équipe de travail et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution stable et significatif de la confiance cognitive envers les membres de leur groupe de travail. Aussi, notons que le «pattern» des moyennes de la confiance cognitive envers le groupe [4,22 ; 4,22 ; 4,22] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire stable de cette variable.

Tableau 4.7 Forme du changement (confiance cognitive envers l'équipe)

Confiance cognitive envers l'équipe de travail							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		102,78	58	0,97	0,97	0,093	0,074
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	100,07	55	0,97	0,97	0,074	0,076
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	100,31	57	0,97	0,97	0,076	0,073
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	†					
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	99,70	56	0,97	0,97	0,075	0,074
Mod ₁ vs Mod ₂		—	—	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		—	—	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₄		—	—	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		—	—	—	—	—	—

Note. * < .05; ** p < .01; *** p < .001 ; ddl = degrés de liberté.

† Le modèle ne converge pas après 1000 itérations.

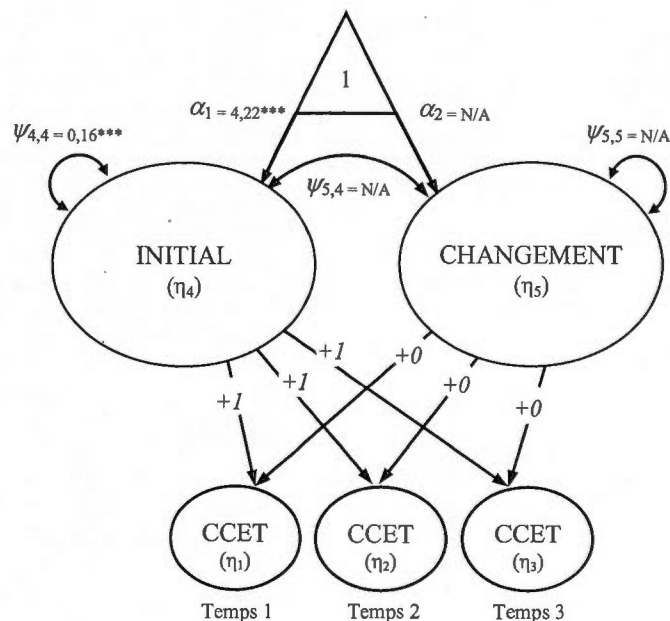


Figure 4.3 Modèle univarié (confiance cognitive envers l'équipe)

PROACTIVITÉ : DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS SOCIALES

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.8 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'développement de relations sociales'. Pour cette variable, le modèle Mod0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma T1 = \Sigma T2 = \Sigma T3$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod1 et Mod2. Le Tableau 4.8 montre que le modèle Mod2 a un degré d'ajustement très bon et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod1 (Mod1 vs Mod2 : $\Delta\chi^2/\Delta d.f. = 0,58/4$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'développement de relations sociales' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Tableau 4.8 Invariance de la mesure (développement de relations sociales)

Développement de relations sociales						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	45,91	27	0,98	0,97	0,045	0,070
Mod ₁ : Configurale	17,21	15	1,00	0,99	0,044	0,032
Mod ₂ : Métrique	17,79	19	1,00	1,00	0,045	0,000
Mod₁ vs Mod₂	0,58 n.s	04	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'développement de relations sociales', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les résultats présentés dans Tableau 4.9 indiquent que le modèle Mod₁ (trajectoire linéaire hétéroscédastique) traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne le développement de relations sociales avec les membres de son équipe de travail. Par conséquent, c'est le modèle Mod₁ que nous allons retenir pour l'estimation des paramètres.

Tableau 4.9 Forme du changement (développement de relations sociales)

Développement de relations sociales							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		65,22	29	0,97	0,96	0,120	0,094
Mod₁. Linéaire	Hétéroscédastique	48,85	26	0,98	0,97	0,097	0,079
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	53,72	28	0,98	0,97	0,110	0,080
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	48,38	25	0,98	0,97	0,097	0,081
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	57,27	27	0,97	0,96	0,097	0,089
Mod ₁ vs Mod ₂		4,87	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		0,47	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		3,55	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		8,89	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ddl = degrés de liberté.

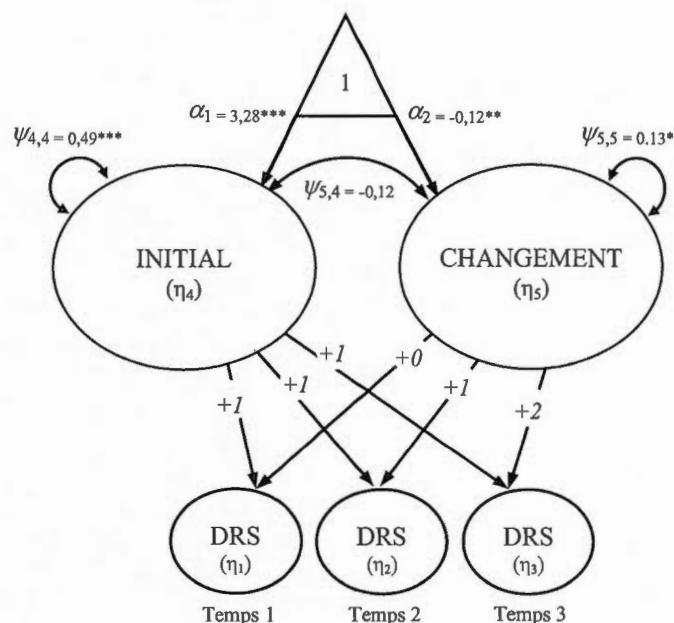


Figure 4.4 Modèle univarié (développement de relations sociales)

Estimation des paramètres. La Figure 4.4 représente le modèle Mod_1 de la trajectoire du changement du développement de relations sociales et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négatif et significatif du comportement de développement de relations sociales avec les membres de leur équipe de travail. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Aussi, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'développement de relations sociales' [3,28 ; 3,16 ; 3,05] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire décroissante de cette variable.

PROACTIVITÉ : RECHERCHE D'INFORMATION TECHNIQUE AUPRÈS DE SES COÉQUIPIERS

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.10 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'recherche d'information technique'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de

l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.10 montre que le modèle Mod_2 a un degré d'ajustement très bon ($CFI = 0,98$; $NNFI = 0,97$; $SRMR = 0,057$; $RMSEA = 0,088$) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta ddl = 6,85/6$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'recherche d'information technique' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'recherche d'information technique', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les résultats présentés dans le Tableau 4.11 indiquent que le modèle Mod_4 (trajectoire optimale homoscedastique) traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne le comportement de recherche d'information technique auprès des coéquipiers. Par conséquent, c'est le modèle Mod_4 que nous allons retenir pour la suite des analyses.

Tableau 4.10 Invariance de la mesure (recherche d'information technique)

Recherche d'information technique						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	71,50	44	0,99	0,98	0,059	0,066
Mod_1 : Configurale	87,23	39	0,98	0,96	0,051	0,093
Mod_2 : Métrique	94,08	45	0,98	0,97	0,057	0,088
Mod_1 vs Mod_2	6,85 n.s	6	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Estimation des paramètres. La Figure 4.5 représente le modèle Mod₄ (optimal) de la trajectoire du changement de la variable 'recherche d'information technique' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négative et significatif du comportement de recherche d'information technique auprès des coéquipiers. Ce déclin est plus important durant les quatre premiers mois. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Aussi, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'recherche d'information technique' [3,98 ; 3,56 ; 3,43] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire décroissante de cette variable.

PROACTIVITÉ : DEMANDE D'AIDE

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.12 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'demande d'aide'. Les résultats suggèrent que le modèle Mod0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma T1 = \Sigma T2 = \Sigma T3$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod1 et Mod2. Le Tableau 4.12 montre que le modèle Mod2 a un degré d'ajustement très bon (CFI=0,96 ; NNFI=0,95 ; SRMR=0,089 ; RMSEA=0,086) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod1 (Mod1 vs Mod2 : $\Delta\chi^2/\Delta ddl = 6/8$; $p > 0,05$; non significatif).

Tableau 4.11 Forme du changement (recherche d'information technique)

Recherche d'information technique							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		165,19	58	0,96	0,95	0,12	0,114
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	114,80	55	0,97	0,96	0,069	0,088
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	120,50	57	0,97	0,96	0,086	0,089
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	112,90	54	0,97	0,96	0,068	0,088
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	114,66	56	0,97	0,96	0,077	0,086
Mod ₁ vs Mod ₂		5,7	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		1,9	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		5,84	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		1,76	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ddl = degrés de liberté.

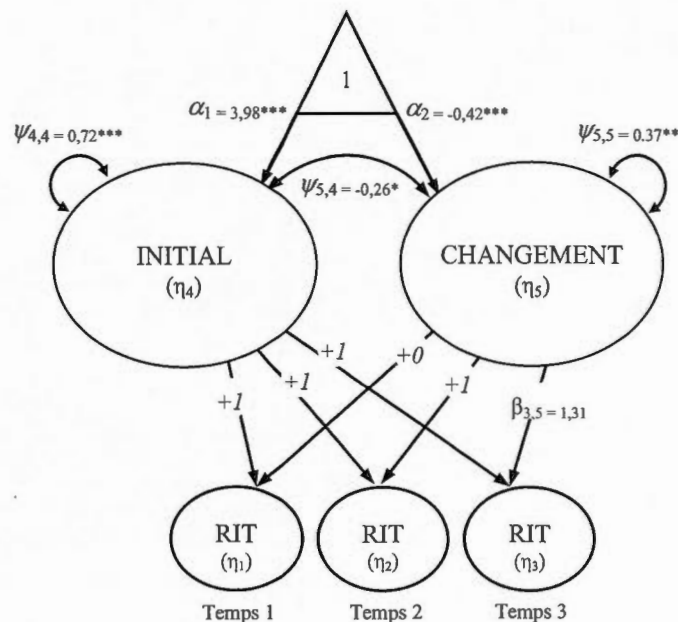


Figure 4.5 Modèle univarié de la variable 'recherche d'information technique'

Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'demande d'aide' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'demande d'aide', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. D'abord, les résultats présentés dans le Tableau 4.13 permettent d'écarter le modèle Mod₂ (linéaire/ homoscédastique) parce qu'il n'ajoute aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod₀ (stabilité stricte). En revanche, la comparaison de la statistique chi-deux des modèles Mod₁, Mod₃ et Mod₄ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montre une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté.

Tableau 4.12 Invariance de la mesure de la variable 'demande d'aide'

Demande d'aide						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	121,49	65	0,97	0,96	0,081	0,078
Mod ₁ : Configurale	158,04	72	0,96	0,94	0,084	0,092
Mod ₂ : Métrique	164,04	80	0,96	0,95	0,089	0,086
Mod₁ vs Mod₂	6 n.s	8	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Le modèle Mod₃ (optimal/hétéroscédastique) présente des indices d'ajustement meilleurs et une augmentation significative par rapport au modèle Mod₁ (linéaire/hétéroscédastique) ($\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 6,45/1$; non significatif). Ceci suggère qu'une trajectoire optimale représente mieux le développement dans le temps de la variable 'demande d'aide', c'est-à-dire soit le modèle Mod₃, soit le modèle Mod₄. La comparaison de ces deux derniers modèles montre que le modèle Mod₃ (optimal/hétéroscédastique) ne présente aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod₄ (optimal/homoscédastique). Par conséquent, entre le modèle Mod₃ et le modèle Mod₄, nous préférons le modèle le plus parcimonieux, c'est-à-dire le modèle Mod₄. Ceci suggère que le modèle Mod₄, trajectoire optimale, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne le comportement de demande d'aide. Par conséquent, c'est le modèle Mod₄ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.6 représente le modèle Mod₄ (optimal) de la trajectoire du changement de la variable 'demande d'aide' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négatif entre la période 1 et 2, et positif entre la période 2 et 3 du comportement de demande d'aide auprès des coéquipiers. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'demande d'aide' [3,44 ; 3,14 ; 3,16] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante suivie d'une décroissance (rupture de pente) de cette variable.

Tableau 4.13 Forme du changement de la variable 'demande d'aide'

Demande d'aide							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		215,51	96	0,95	0,95	0,12	0,094
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	195,12	93	0,96	0,95	0,077	0,088
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	218,13	95	0,95	0,94	0,11	0,096
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	188,67	92	0,96	0,95	0,077	0,088
Mod₄. Optimale	Homoscédastique	191,87	94	0,96	0,95	0,086	0,086
Mod ₁ vs Mod ₂		—	—	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		6,45*	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		—	—	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		3,2 n.s	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ddl = degrés de liberté.

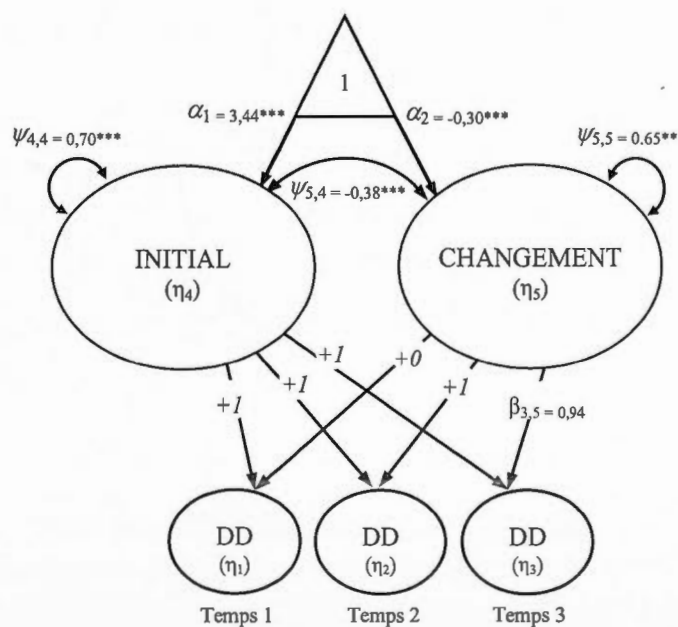


Figure 4.6 Modèle univarié de la variable 'demande d'aide'

INCERTITUDE TECHNIQUE

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.14 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'incertitude technique'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.14 montre que l'ajustement du modèle Mod_2 se dégrade significativement du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta ddl = 11,35/4$; $p < 0,05$; significatif). Par conséquent, nous testons un modèle alternatif ($Mod_{2,M,P}$ modèle d'invariance métrique partielle) en supprimant la contrainte d'égalité sur le coefficient de saturation relatif au troisième énoncé ($\lambda_{9,3}$). Le modèle $Mod_{2,M,P}$ a un degré d'ajustement très bon ($CFI=0,99$; $NNFI=0,98$; $SRMR=0,071$; $RMSEA=0,046$) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs $Mod_{2,M,P}$: $\Delta\chi^2/\Delta ddl = 4,51/3$; $p > 0,05$; non significatif).

Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'incertitude technique' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (à l'exception d'un seul item, le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre). Ce sont les contraintes de ce modèle d'invariance métrique partielle qui seront reproduites dans les analyses subséquentes.

Tableau 4.14 Invariance de la mesure (incertitude technique)

Incertitude technique						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	69,36	27	0,93	0,91	0,10	0,105
Mod_1 : Configurale	18,99	15	0,99	0,98	0,043	0,043
Mod_2 : Métrique	30,34	19	0,98	0,97	0,071	0,065
$Mod_{2,M,P}$: Métrique partielle	23,50	18	0,99	0,98	0,071	0,046
Mod_1 vs $Mod_{2,M,P}$	4,51 n.s	3	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'incertitude technique', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les résultats présentés dans le Tableau 4.15 permettent d'écarter les modèles Mod_1 , Mod_3 et Mod_4 parce qu'ils n'ajoutent aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod_0 (stabilité stricte). En effet, les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod_1 , Mod_3 et Mod_4 et celle du modèle Mod_0 (stabilité stricte) ne montrent aucune différence significative au regard de la différence des degrés de liberté. En revanche, la comparaison de la statistique chi-deux du modèle Mod_2 et celle du modèle Mod_0 (stabilité stricte) montre une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté (Mod_0 vs Mod_2 ; $\Delta\chi^2/\Delta d.l. = 11,31/1$; $p < 0,001$; significatif).

De plus, l'ajustement du modèle Mod_2 est très bon en ce qui a trait aux deux indices CFI et NNFI (CFI=0,95 ; NNFI=0,94), bon pour RMSEA (RMSEA=0,091) et acceptable pour SRMR (SRMR=0,11). Ceci suggère que le modèle Mod_2 , trajectoire linéaire, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne l'incertitude technique. Par conséquent, c'est le modèle Mod_2 qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.7 représente le modèle Mod_2 (linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'incertitude technique' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négative et significative de leur perception de l'incertitude technique. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'incertitude technique' [2,00 ; 1,97 ; 1,95] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire décroissante de cette variable.

Tableau 4.15 Forme du changement (incertitude technique)

Incertainitude technique							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		47,23	28	0,97	0,96	0,11	0,070
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	46,03	25	0,97	0,96	0,10	0,077
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	58,54	27	0,95	0,94	0,11	0,091
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	45,82	24	0,97	0,95	0,10	0,080
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	49,86	26	0,97	0,96	0,10	0,080
Mod ₁ vs Mod ₂		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; NA = comparaison ne s'applique pas ; ddl = degrés de liberté.

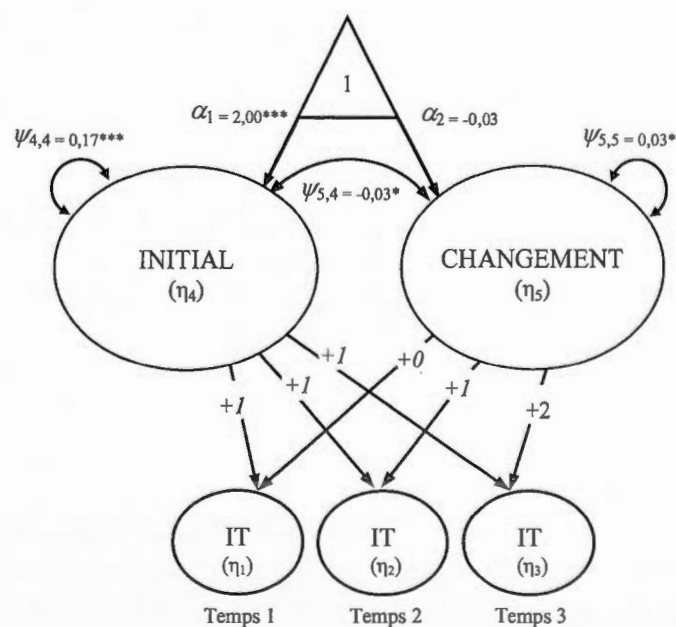


Figure 4.7 Modèle univarié (incertitude technique)

INCERTITUDE SOCIALE

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.16 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'incertitude sociale'. Nous pouvons lire dans ce tableau que le degré d'ajustement du modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) est bon au regard du chi-deux parce que le test ne rejette pas l'hypothèse nulle de l'égalité des matrices de covariances ($\chi^2 = 58,54$; $\text{ddl}=44$; $p > 0,05$; non significatif). De plus, le modèle Mod_0 est très bon au regard de tous les indices d'ajustement ($\text{CFI} = 0,99$; $\text{NNFI} = 0,99$; $\text{SRMR} = 0,065$; $\text{RMSEA} = 0,048$). Il n'est pas nécessaire de procéder au test de l'invariance configurale et au test de l'invariance métrique. Ainsi, nous pouvons conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'incertitude sociale', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. La comparaison des indices montre que le modèle Mod_4 est supérieur aux trois autres modèles (voir Tableau 4.17). Ceci suggère que le modèle Mod_4 (trajectoire optimale homoscedastique) traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la perception de l'incertitude sociale. Par conséquent, c'est le modèle Mod_4 qui sera retenu pour la suite des analyses.

Tableau 4.16 Invariance de la mesure (incertitude sociale)

Incertainude sociale						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	58,54	44	0,99	0,99	0,065	0,048
Mod_1 : Configurale	—	—	—	—	—	—
Mod_2 : Métrique	—	—	—	—	—	—
Mod_1 vs Mod_2	—	—	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Tableau 4.17 Forme du changement (incertitude sociale)

Incertitude relationnelle							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		128,57	57	0,97	0,97	0,110	0,094
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	114,81	54	0,97	0,97	0,075	0,089
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	120,56	56	0,97	0,97	0,079	0,090
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	112,34	53	0,98	0,97	0,075	0,089
Mod₄. Optimale	Homoscédastique	112,44	55	0,98	0,97	0,076	0,086
Mod ₁ vs Mod ₂		5,75 n.s	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		2,47 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		8,12**	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		0,1 n.s	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

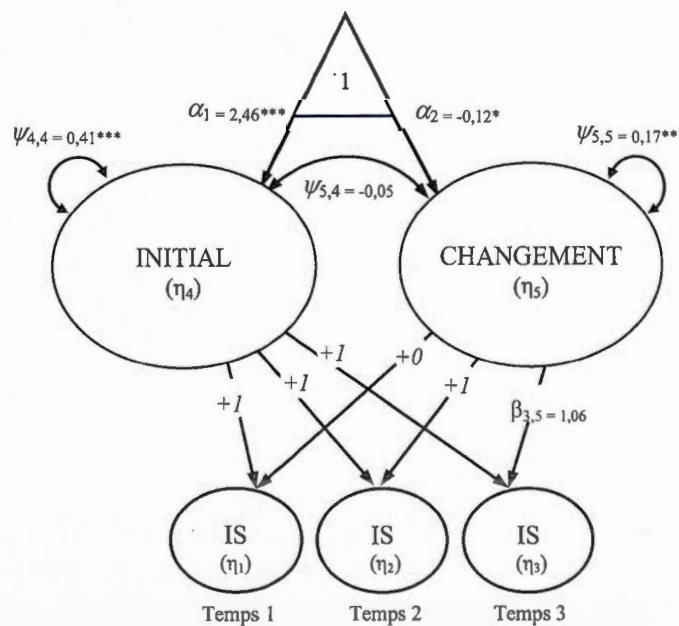


Figure 4.8 Modèle univarié (incertitude sociale)

Estimation des paramètres. La Figure 4.8 représente le modèle Mod₄ (trajectoire optimale) de la trajectoire du changement de la variable 'incertitude sociale' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négative et significative de leur perception de l'incertitude sociale. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'incertitude relationnelle' [2,46 ; 2,34 ; 2,33] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire décroissante de cette variable.

ENGAGEMENT AFFECTIF ENVERS L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.18 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'engagement affectif envers l'équipe'. Nous pouvons lire que le modèle Mod₀ (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod₀ et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod₁ et Mod₂. Le Tableau 4.18 montre que le modèle Mod₂ a un degré d'ajustement très bon (CFI=1,00 ; NNFI=0,99 ; SRMR=0,063 ; RMSEA=0,023) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod₂ : $\Delta\chi^2/\Delta ddl = 6,45/6$; $p > 0,05$; non significatif).

Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'engagement affectif envers l'équipe de travail' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'engagement affectif envers l'équipe', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. D'abord, les résultats présentés dans le Tableau 4.19 permettent d'écarter le modèle Mod₂ (linéaire/homoscédastique) parce qu'il n'ajoute aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod₀ (stabilité stricte).

Tableau 4.18 Invariance de la mesure (engagement envers l'équipe)

Engagement affectif envers l'équipe de travail						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	93,61	44	0,98	0,96	0,068	0,089
Mod ₁ : Configurable	41,63	39	1,00	1,00	0,056	0,022
Mod ₂ : Métrique	48,38	45	1,00	0,99	0,063	0,023
Mod ₁ vs Mod ₂	6,45 n.s	6	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

En revanche, la comparaison de la statistique chi-deux des modèles Mod₁, Mod₃ et Mod₄ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montre une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté. Le modèle Mod₃ (optimal/hétéroscédastique) présente des indices d'ajustement meilleurs et une augmentation significative par rapport au modèle Mod₁ (linéaire/hétéroscédastique) ($\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 6,45/1$; non significatif). Ceci suggère qu'une trajectoire optimale représente mieux le développement dans le temps de la variable 'engagement affectif envers l'équipe', c'est-à-dire soit le modèle Mod₃, soit le modèle Mod₄. La comparaison de ces deux derniers modèles montre que le modèle Mod₃ (optimal/hétéroscédastique) ne présente aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod₄ (optimal/homoscédastique). Par conséquent, entre le modèle Mod₃ et le modèle Mod₄, nous préférons le modèle le plus parcimonieux, c'est-à-dire le modèle Mod₄. Ceci suggère que le modèle Mod₄, trajectoire optimale, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne l'engagement affectif envers l'équipe. Par conséquent, c'est le modèle Mod₄ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.9 représente le modèle Mod₄ (optimal) de la trajectoire du changement de la variable 'engagement affectif envers l'équipe' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positif et significatif de leur engagement envers l'équipe de travail. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Aussi, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'engagement affectif envers l'équipe' [3,56 ; 3,75 ; 3,79] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

Tableau 4.19 Forme du changement (engagement envers l'équipe)

Engagement affectif envers l'équipe							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		124,81	58	0,96	0,95	0,14	0,09
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	109,64	55	0,97	0,96	0,091	0,084
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	123,13	57	0,96	0,96	0,10	0,09
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	104,63	54	0,97	0,96	0,093	0,081
Mod₄. Optimale	Homoscédastique	104,33	56	0,97	0,96	0,094	0,078
Mod ₁ vs Mod ₂		—	—	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		5,01*	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		—	—	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		0,30 n.s	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

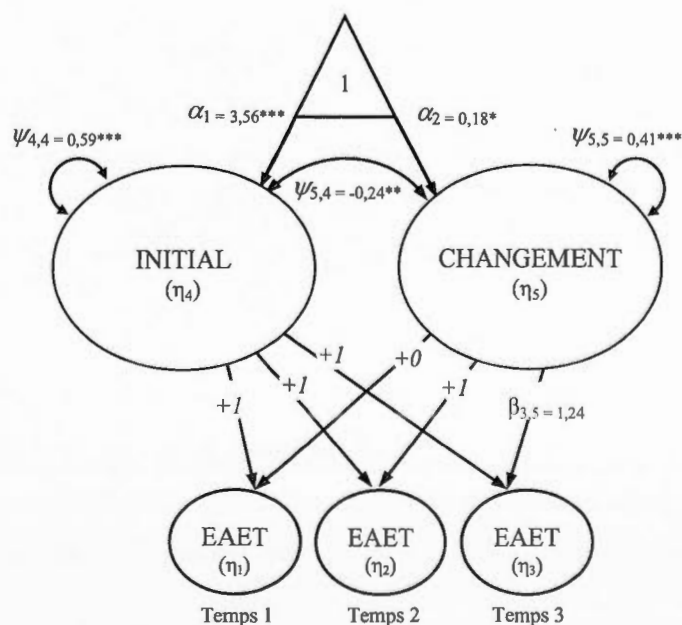


Figure 4.9 Modèle univarié (engagement affectif envers l'équipe)

JUSTICE PERÇUE DU SUPÉRIEUR

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.20 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'justice perçue du supérieur'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.20 montre que le modèle Mod_2 a un degré d'ajustement très bon ($\text{CFI}=1,00$; $\text{NNFI}=1,00$; $\text{SRMR}=0,047$; $\text{RMSEA}=0,00$) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 2,17/4$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'justice perçue du supérieur' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'justice perçue du supérieur', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod_1 , Mod_2 , Mod_3 et Mod_4 et celle du modèle Mod_0 (stabilité stricte) montrent une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté (voir Tableau 4.21). Afin d'identifier lequel des quatre modèles représente mieux la trajectoire de changement de la variable 'justice perçue du supérieur', nous effectuons quatre comparaisons (Mod_1 vs Mod_2 ; Mod_1 vs Mod_3 ; Mod_2 vs Mod_4 ; Mod_3 vs Mod_4).

Tableau 4.20 Invariance de la mesure (justice du supérieur)

Justice perçue du supérieur						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	79,29	27	0,92	0,89	0,100	0,117
Mod_1 : Configurale	14,19	15	1,00	1,00	0,040	0,000
Mod_2 : Métrique	16,36	19	1,00	1,00	0,047	0,000
Mod_1 vs Mod_2	2,17 n.s	4	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

La comparaison Mod₂ et Mod₁ montre que le modèle Mod₂ (linéaire/homoscédastique) ne présente aucune augmentation significative par rapport au modèle Mod₁ (linéaire/hétéroscédastique) ($\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 3,43/2$; non significatif). C'est le cas des trois autres comparaisons restantes. En d'autres termes, les quatre modèles sont équivalents. Nous préférons le modèle le plus parcimonieux (homoscédastique), c'est-à-dire le modèle Mod₂. Ceci suggère que le modèle Mod₂, trajectoire linéaire, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la justice perçue du supérieur. Par conséquent, c'est le modèle Mod₂ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.10 représente le modèle Mod₂ (linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'justice perçue du supérieur' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négatif et significatif de leur perception de la justice du supérieur. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'justice perçue du supérieur' [4,46 ; 4,36 ; 4,26] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire décroissante de cette variable.

Tableau 4.21 Forme du changement (justice du supérieur)

Justice perçue du supérieur							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		62,35	29	0,96	0,95	0,12	0,09
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	45,57	26	0,97	0,96	0,088	0,073
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	49,00	28	0,97	0,96	0,099	0,073
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	45,73	25	0,97	0,96	0,088	0,076
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	47,09	27	0,97	0,96	0,092	0,072
Mod ₁ vs Mod ₂		3,43 n.s	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		0,16 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₃		1,92 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		1,36 n.s	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

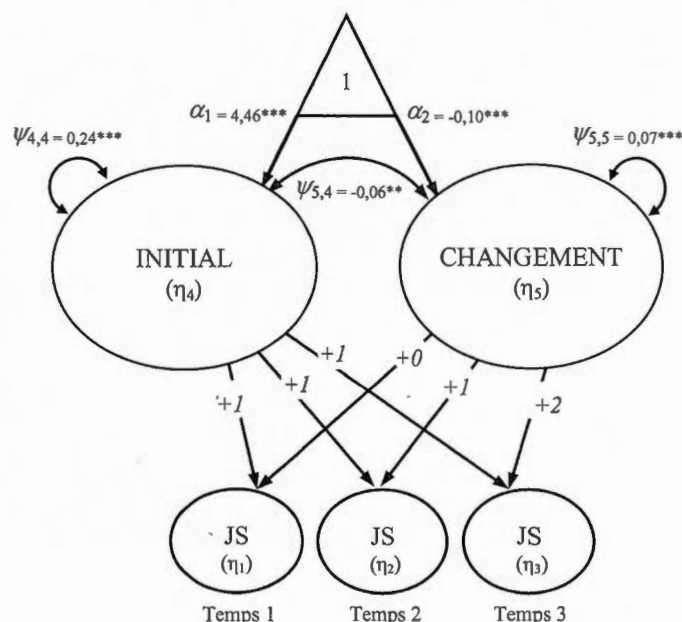


Figure 4.10 Modèle univarié (justice du supérieur)

CONFIANCE AFFECTIVE ENVERS LE SUPÉRIEUR

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.22 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'confiance affective envers le supérieur'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.22 montre que l'ajustement du modèle Mod_2 se dégrade significativement du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 16,01/6$; $p < 0,05$; significatif). Par conséquent, nous testons un modèle alternatif ($\text{Mod}_{2.M.P}$ modèle d'invariance métrique partielle) en supprimant la contrainte d'égalité sur le coefficient de saturation relatif au troisième énoncé ($\lambda_{7,2}$). Le modèle $\text{Mod}_{2.M.P}$ a un degré d'ajustement très bon (CFI=0,98 ; NNFI=0,98 ; SRMR=0,069 ; RMSEA=0,069) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au

modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod_{2,M.P} : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 9,43/5$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'confiance affective envers le supérieur' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (à l'exception d'un item). Le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre ; ce sont les contraintes de ce modèle d'invariance métrique partielle qui seront reproduites dans les analyses subséquentes.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'confiance affective envers le supérieur', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod₁, Mod₂, Mod₃ et Mod₄ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montrent une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté. Nous nous basons sur les indices d'ajustement pour identifier lequel des quatre modèles représente mieux la trajectoire de changement de la variable 'confiance affective envers le supérieur'. La comparaison des indices (voir le Tableau 4.23) montre que le modèle Mod₁ est supérieur aux trois autres modèles. Ceci suggère que le modèle Mod₁ (trajectoire linéaire/hétéroscédastique) traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la confiance affective envers le supérieur. Par conséquent, c'est le modèle Mod₁ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Tableau 4.22 Invariance de la mesure (confiance affective envers le supérieur)

Confiance affective envers le supérieur						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	93,89	44	0,97	0,96	0,064	0,089
Mod ₁ : Configurale	64,63	39	0,99	0,98	0,05	0,068
Mod ₂ : Métrique	80,64	45	0,98	0,97	0,071	0,075
Mod _{2,M.P} : Métrique partielle	74,06	44	0,98	0,98	0,069	0,069
Mod₁ vs Mod_{2,M.P}	09,43 n.s	5	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Tableau 4.23 Forme du changement (confiance affective envers le supérieur)

Confiance affective envers le supérieur							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		135,02	55	0,96	0,95	0,12	0,101
Mod₁. Linéaire	Hétéroscédastique	113,78	52	0,97	0,96	0,10	0,091
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	124,34	54	0,96	0,96	0,11	0,096
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	114,02	51	0,97	0,96	0,10	0,093
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	123,98	53	0,96	0,96	0,11	0,097
Mod ₁ vs Mod ₂		10,56***	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		0,24 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		0,36 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		9,96***	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

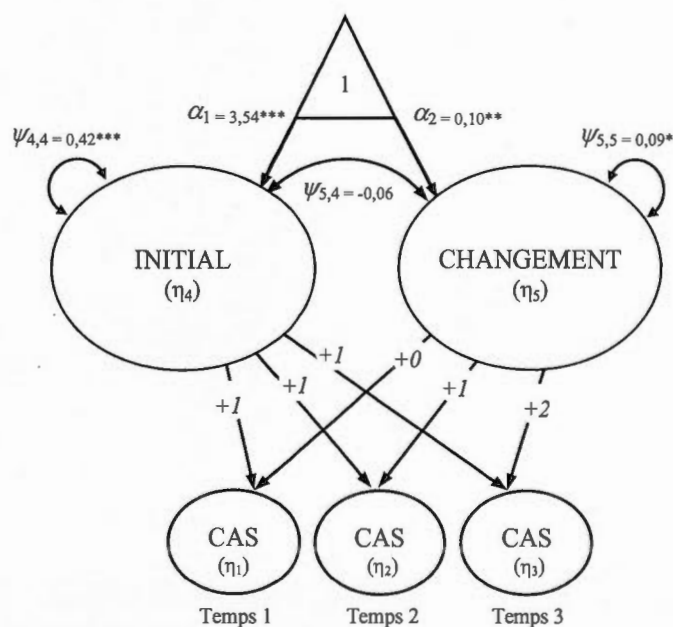


Figure 4.11 Modèle univarié (confiance affective envers le supérieur)

Estimation des paramètres. La Figure 4.11 représente le modèle Mod_1 (linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'confiance affective envers le supérieur' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positif et significatif de leur confiance affective envers le supérieur. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Aussi, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'confiance affective envers le supérieur' [3,54 ; 3,65 ; 3,75] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

CONFIANCE COGNITIVE ENVERS LE SUPÉRIEUR

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.24 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'confiance cognitive envers le supérieur'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.24 montre que le modèle Mod_2 a un degré d'ajustement très bon (CFI=1,00 ; NNFI=1,00 ; SRMR=0,043 ; RMSEA=0,00) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 2,43/6$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'confiance cognitive envers le supérieur' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Tableau 4.24 Invariance de la mesure (confiance cognitive envers le supérieur)

Confiance cognitive envers le supérieur						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	82,77	44	0,97	0,95	0,11	0,079
Mod_1 : Configurable	39,05	39	1,00	1,00	0,04	0,003
Mod_2 : Métrique	41,48	45	1,00	1,00	0,043	0,000
Mod_1 vs Mod_2	2,43 n.s	6	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'confiance cognitive envers le supérieur', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles suggèrent que le modèle Mod₄ (trajectoire optimale/homoscéastique) traduit mieux l'évolution intraindividuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la confiance cognitive envers le supérieur (voir Tableau 4.25). Par conséquent, c'est le modèle Mod₄ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.12 représente le modèle Mod₄ (optimal) de la trajectoire du changement de la variable 'confiance cognitive envers le supérieur' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution particulier combinant un déclin suivi d'un retour au même niveau que le statut initial (rupture de pente) de leur confiance cognitive envers le supérieur. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'confiance cognitive envers le supérieur' [4,31 ; 4,30 ; 4,31] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire décroissante suivie d'une croissance de cette variable.

Tableau 4.25 Forme du changement (confiance cognitive envers le supérieur)

Confiance cognitive envers le supérieur							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		89,75	58	0,98	0,98	0,11	0,062
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	77,78	55	0,99	0,98	0,065	0,054
Mod ₂ . Linéaire	Homoscéastique	91,26	57	0,97	0,97	0,096	0,065
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	77,76	54	0,99	0,98	0,065	0,056
Mod₄. Optimale	Homoscéastique	78,47	56	0,99	0,98	0,069	0,053
Mod ₁ vs Mod ₂		13,48**	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		0,02 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		12,79***	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		0,71 n.s	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

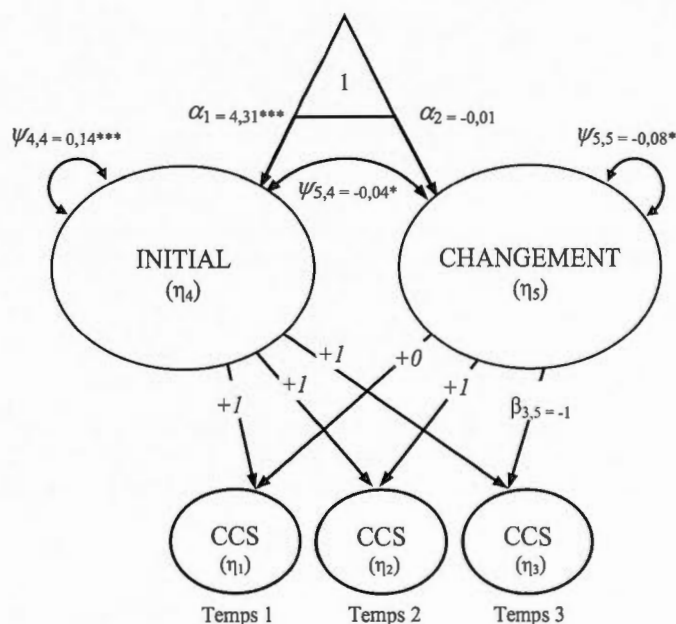


Figure 4.12 Modèle univarié (confiance cognitive envers le supérieur)

PROACTIVITÉ : COMPORTEMENT DE RECHERCHE D'INFORMATION RÉFÉRENTIELLE AUPRÈS DU SUPÉRIEUR

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.26 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'recherche d'information référentielle'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparait donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.26 montre que le modèle Mod_2 a un degré d'ajustement très bon ($\text{CFI}=0,97$; $\text{NNFI}=0,95$; $\text{SRMR}=0,072$; $\text{RMSEA}=0,08$) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 1,75/6$; $p > 0,05$; non significatif).

Tableau 4.26 Invariance de la mesure (recherche d'information référentielle)

Recherche d'information référentielle						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	77,69	44	0,97	0,96	0,071	0,073
Mod ₁ : Configurale	84,15	39	0,97	0,94	0,074	0,090
Mod ₂ : Métrique	85,90	45	0,97	0,95	0,072	0,080
Mod ₁ vs Mod ₂	1,75 n.s	6	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'recherche d'information référentielle' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'recherche d'information référentielle', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. D'abord, les résultats présentés dans le Tableau 4.27 permettent d'écarter les modèles Mod₁, Mod₂ et Mod₃ parce qu'ils n'ajoutent aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod₀ (stabilité stricte). En effet, les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod₁, Mod₂ et Mod₃ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) ne montrent aucune différence significative au regard de la différence des degrés de liberté.

En revanche, la comparaison de la statistique chi-deux du modèle Mod₄ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montre une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté. Ceci suggère que le modèle Mod₄, trajectoire optimale, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne le comportement de recherche d'information référentielle auprès du supérieur. Par conséquent, c'est le modèle Mod₄ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.13 représente le modèle Mod₄ (optimal) de la trajectoire du changement de la variable 'recherche d'information référentielle' et tous ses paramètres estimés.

Tableau 4.27 Forme du changement (recherche d'information référentielle)

Forme du changement	Structure des résidus	Recherche d'information référentielle					
		χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		115,13	58	0,96	0,95	0,084	0,083
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	108,83	55	0,96	0,95	0,071	0,083
Mod ₂ . Linéaire	Homoscédastique	118,80	57	0,95	0,95	0,078	0,087
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	107,67	54	0,96	0,95	0,071	0,084
Mod₄. Optimale	Homoscédastique	107,73	56	0,96	0,95	0,071	0,081
Mod ₁ vs Mod ₂		—	—	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		—	—	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		—	—	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		—	—	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

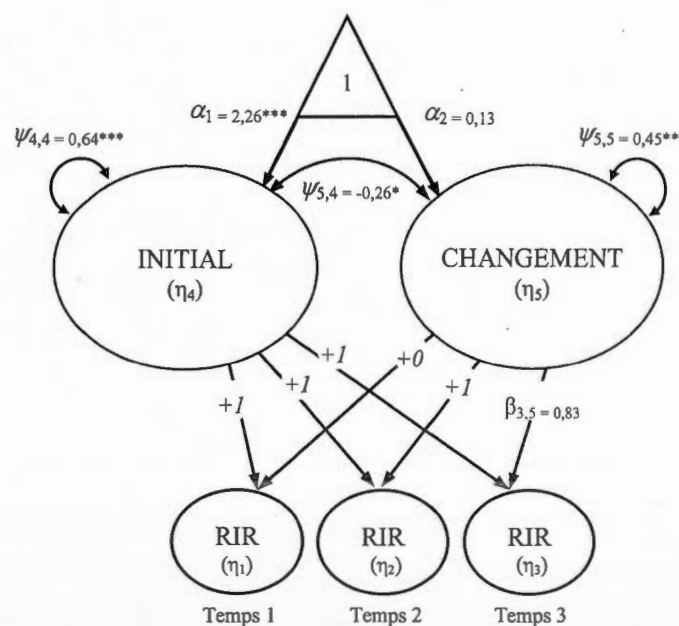


Figure 4.13 Modèle univarié (recherche d'information référentielle)

Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution particulier combinant une augmentation suivi d'un déclin (rupture de pente) de leur comportement de recherche d'information référentielle auprès du supérieur. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Aussi, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'recherche d'information référentielle auprès du supérieur' [2,26 ; 2,39 ; 2,36] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante suivie d'un déclin de cette variable.

PROACTIVITÉ : COMPORTEMENT DE DEMANDE DE FEEDBACK AUPRÈS DU SUPÉRIEUR

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.28 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'demande de feedback'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.28 montre que le modèle Mod_2 a un degré d'ajustement très bon et son ajustement se dégrade significativement du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta ddf = 9,77/4$; $p < 0,05$; significatif).

Par conséquent, nous testons un modèle alternatif ($Mod_{2,M,P}$ modèle d'invariance métrique partielle) en supprimant la contrainte d'égalité sur le coefficient de saturation relatif au deuxième énoncé ($\lambda_{3,1}$). Le modèle $Mod_{2,M,P}$ a un degré d'ajustement très bon ($CFI=0,99$; $NNFI=0,99$; $SRMR=0,053$; $RMSEA=0,049$) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs $Mod_{2,M,P}$: $\Delta\chi^2/\Delta ddf = 5,56/3$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'demande de feedback' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (à l'exception d'un item, le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre). Ce sont les contraintes de ce modèle d'invariance métrique partielle qui seront reproduites dans les analyses subséquentes.

Tableau 4.28 Invariance de la mesure (demande de feedback)

Demande de feedback						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	47,93	27	0,98	0,98	0,11	0,074
Mod ₁ : Configurale	18,65	15	1,00	0,99	0,036	0,041
Mod ₂ : Métrique	28,42	19	0,99	0,99	0,059	0,059
Mod ₃ : Métrique partielle	24,21	18	0,99	0,99	0,053	0,049
Mod₁ vs Mod_{2,M.P}	5,56 n.s	3	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'demande de feedback', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. D'abord, les résultats présentés dans le Tableau 4.29 permettent d'écarter les modèles Mod₁, Mod₃ et Mod₄ parce qu'ils n'ajoutent aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod₀ (stabilité stricte).

En effet, les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod₁, Mod₃ et Mod₄ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) ne montrent aucune différence significative au regard de la différence des degrés de liberté. En revanche, la comparaison de la statistique chi-deux du modèle Mod₂ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montre une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté ($\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 6,2/1$; $p < 0,05$; significatif). De plus, le modèle Mod₂ montre un très bon degré d'ajustement au regard de tous les indices (CFI=0,98 ; NNFI=0,98 ; SRMR=0,083 ; RMSEA=0,07).

Ceci suggère que le modèle Mod₂, trajectoire linéaire, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne le comportement de demande de feedback auprès du supérieur. Par conséquent, c'est le modèle Mod₂ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.14 représente le modèle Mod₂ (linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'demande de feedback' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négative et significatif de leur comportement de demande de feedback auprès du supérieur.

Tableau 4.29 Forme du changement (demande de feedback)

Demande de feedback							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		41,38	29	0,99	0,99	0,073	0,055
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	40,08	26	0,99	0,98	0,066	0,062
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	47,58	28	0,98	0,98	0,083	0,070
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	39,60	25	0,99	0,98	0,067	0,064
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	40,34	27	0,99	0,99	0,067	0,059
Mod ₁ vs Mod ₂		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif; NA = comparaison ne s'applique pas ; ddl = degrés de liberté.

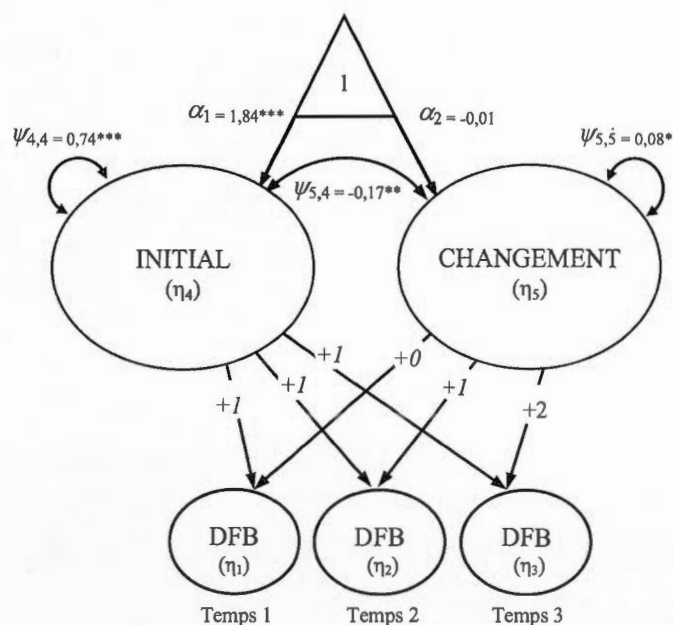


Figure 4.14 Modèle univarié (demande de feedback)

De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'demande de feedback' [1,84 ; 1,83 ; 1,82] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire décroissante de cette variable.

INCERTITUDE PERFORMANTIELLE

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.30 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'incertitude performantielle'. Nous pouvons lire que le modèle Mod₀ (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparait donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod₀ et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod₁ et Mod₂. Le Tableau 4.30 montre que l'ajustement du modèle Mod₂ ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod₂ : $\Delta\chi^2/\Delta ddf = 10,26/6$; $p > 0,05$; non significatif). De plus, le modèle Mod₂ garde un très bon degré d'ajustement au regard des trois indices CFI, NNFI et RMSEA (CFI=0,94 ; NNFI=0,91 ; RMSEA= 0,089) et acceptable au regard du SRMR (SRMR =0,096). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'incertitude performantielle' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'incertitude performantielle', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod₁, Mod₂, Mod₃ et Mod₄ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montrent une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté. Nous nous basons sur les indices d'ajustement pour identifier lequel des quatre modèles représente mieux la trajectoire de changement de la variable 'incertitude performantielle'.

Tableau 4.30 Invariance de la mesure (incertitude performantielle)

Incertainitude performantielle						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	108,35	44	0,92	0,88	0,084	0,101
Mod ₁ : Configurale	85,01	39	0,95	0,91	0,083	0,091
Mod ₂ : Métrique	95,27	45	0,94	0,91	0,096	0,089
Mod₁ vs Mod₂	10,26 n.s	6	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

La comparaison des indices montre que le modèle Mod₂ est supérieur aux trois autres modèles. Ceci suggère que le modèle Mod₂, trajectoire linéaire, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la perception de l'incertitude performantielle (voir Tableau 4.31). Par conséquent, c'est le modèle Mod₂ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.15 représente le modèle Mod₂ (trajectoire linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'incertitude performantielle' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positive et significative de leur perception de l'incertitude performantielle. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'incertitude performantielle' [2,11 ; 2,28 ; 2,45] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

Tableau 4.31 Forme du changement (incertitude performantielle)

Incertainitude performantielle							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		140,10	55	0,91	0,89	0,12	0,104
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	105,72	2	0,94	0,92	0,10	0,085
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	105,40	54	0,94	0,93	0,10	0,082
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	104,12	51	0,94	0,92	0,10	0,086
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	104,61	53	0,94	0,93	0,10	0,083
Mod ₁ vs Mod ₂		0,32 n.s	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		1,60 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₃		0,79 n.s	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		0,49 n.s	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

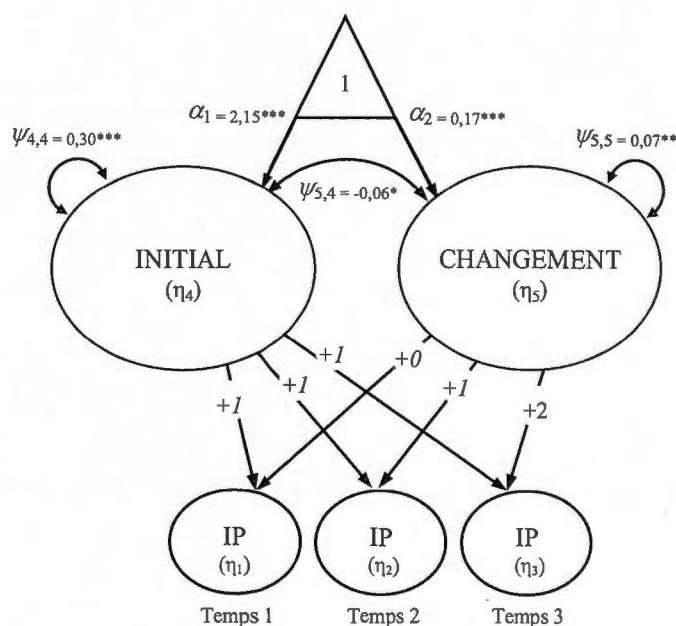


Figure 4.15 Modèle univarié (incertitude performantielle)

INCERTITUDE CONTINGENTE

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.32 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'incertitude contingente'. Nous pouvons lire que le modèle Mod₀ (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod₀ et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod₁ et Mod₂. Le Tableau 4.32 montre que l'ajustement du modèle Mod₂ se dégrade significativement du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod₂ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 19,83/8$; $p < 0,05$; significatif). Par conséquent, nous testons un modèle alternatif (Mod_{2,M.P} modèle d'invariance métrique partielle) en supprimant la contrainte d'égalité sur le coefficient de saturation relatif au troisième énoncé ($\lambda_{9,2}$, $\lambda_{10,2}$). Le modèle Mod_{2,M.P} a un degré d'ajustement très bon (CFI=0,98 ; NNFI=0,97 ; SRMR=0,069 ; RMSEA=0,049) et son ajustement ne se dégrade

significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs $Mod_{2,M,P}$: $\Delta\chi^2/\Delta ddf = 8,851/6$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'incertitude contingente' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (à l'exception de deux items, le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre). Ce sont les contraintes de ce modèle d'invariance métrique partielle qui seront reproduites dans les analyses subséquentes.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'incertitude contingente', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les comparaisons de la statistique chi-deux suggèrent que le modèle Mod_2 (trajectoire linéaire/homoscédastique) traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne la perception de l'incertitude contingente (voir Tableau 4.33). Par conséquent, c'est le modèle Mod_2 qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.16 représente le modèle Mod_2 (trajectoire linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'incertitude contingente' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positive et significative de leur perception de l'incertitude contingente. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'incertitude contingente' [2,47 ; 2,55 ; 2,62] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

Tableau 4.32 Invariance de la mesure (incertitude contingente)

Incertainude contingente						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	96,71	65	0,98	0,96	0,079	0,059
Mod_1 : Configurale	95,76	72	0,98	0,97	0,060	0,048
Mod_2 : Métrique	115,59	80	0,97	0,96	0,077	0,056
$Mod_{2,M,P}$: Métrique partielle	104,57	78	0,98	0,97	0,069	0,049
Mod_1 vs Mod_2	8,81 n.s	6	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Tableau 4.33 Forme du changement (incertitude contingente)

Incertitude contingente							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		206,34	96	0,92	0,92	0,17	0,090
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	195,01	93	0,93	0,92	0,17	0,088
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	196,35	95	0,93	0,92	0,17	0,087
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	194,09	92	0,93	0,92	0,17	0,088
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	196,68	94	0,93	0,92	0,17	0,088
Mod ₁ vs Mod ₂		1,34	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		0,92	1	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₄		0,33	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		2,59	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

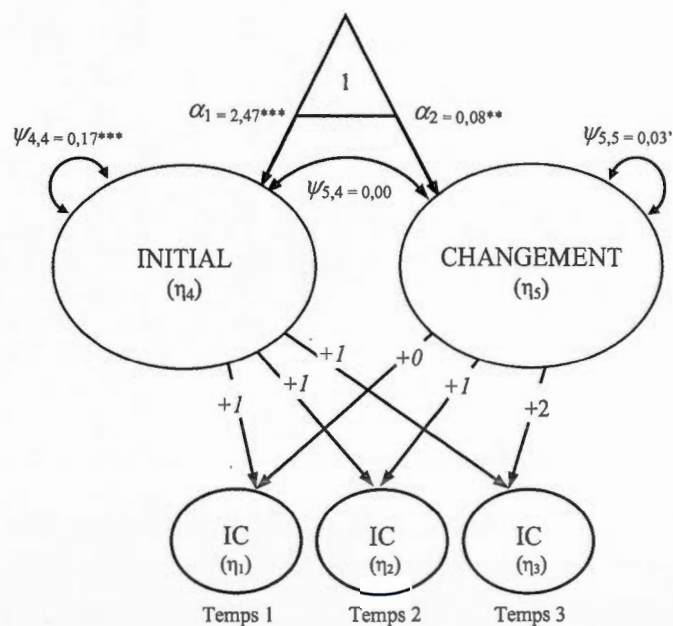


Figure 4.16 Modèle univarié (incertitude contingente)

INCERTITUDE RÉFÉRENTIELLE

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.34 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'incertitude référentielle'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparait donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.34 montre que le modèle Mod_2 a un degré d'ajustement très bon et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 6,08/8$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'incertitude référentielle' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'perception référentielle', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les résultats présentés dans le Tableau 4.35 permettent de comparer le modèle Mod_0 qui assure qu'il n'y a pas de croissance dans le temps (stricte stabilité) avec quatre autres modèles concurrents (Mod_1 , Mod_2 , Mod_3 et Mod_4). Ceux-ci assument qu'il y a une certaine forme de changement (linéaire ou optimale) dans le temps de la variable 'incertitude référentielle'. La comparaison de la valeur de la statistique chi-deux du modèle Mod_0 (stricte stabilité) et celle du modèle Mod_1 au regard de la différence des degrés de liberté est non significative ($\Delta\chi^2 = 3,97$; $\Delta\text{ddl} = 3$; $p > 0,05$; non significatif). Ceci montre que le modèle Mod_1 ne présente pas une augmentation significative de l'ajustement.

Tableau 4.34 Invariance de la mesure (incertitude référentielle)

Incertainude référentielle						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	160,36	65	0,98	0,96	0,066	0,102
Mod_1 : Configurale	190,65	72	0,97	0,96	0,065	0,108
Mod_2 : Métrique	196,73	80	0,97	0,96	0,066	0,101
Mod_1 vs Mod_2	6,08 n.s	8	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

C'est également le cas lorsque nous comparons le modèle Mod₀ avec les deux autres modèles : Mod₃ ($\Delta\chi^2 = 3,97$; $\Delta\text{ddl} = 4$; $p > 0,05$; non significatif) et Mod₄ ($\Delta\chi^2 = 4,12$; $\Delta\text{ddl} = 2$; $p > 0,05$; non significatif). En revanche, la comparaison de la valeur de la statistique chi-deux du modèle Mod₀ (stricte stabilité) et celle du modèle Mod₂ au regard de la différence des degrés de liberté est significative ($\Delta\chi^2 = 5,56$; $\Delta\text{ddl} = 1$; $p < 0,05$; significatif). Ceci suggère que le modèle Mod₂, trajectoire linéaire, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne l'incertitude référentielle. Par conséquent, c'est le modèle Mod₂ (trajectoire linéaire) que nous allons retenir pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.17 représente le modèle Mod₂ de la trajectoire de la perception de l'incertitude référentielle et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positive et significative de leur perception de l'incertitude référentielle.

Tableau 4.35 Forme du changement (incertitude référentielle)

Incertainitude référentielle							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		227,41	96	0,97	0,96	0,077	0,080
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	223,44	93	0,97	0,96	0,073	0,099
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	221,85	95	0,97	0,96	0,074	0,097
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	223,44	92	0,97	0,96	0,073	0,100
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	223,29	94	0,97	0,96	0,073	0,098
Mod ₁ vs Mod ₂		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.; NA = comparaison ne s'applique pas ; ddl = degrés de liberté.

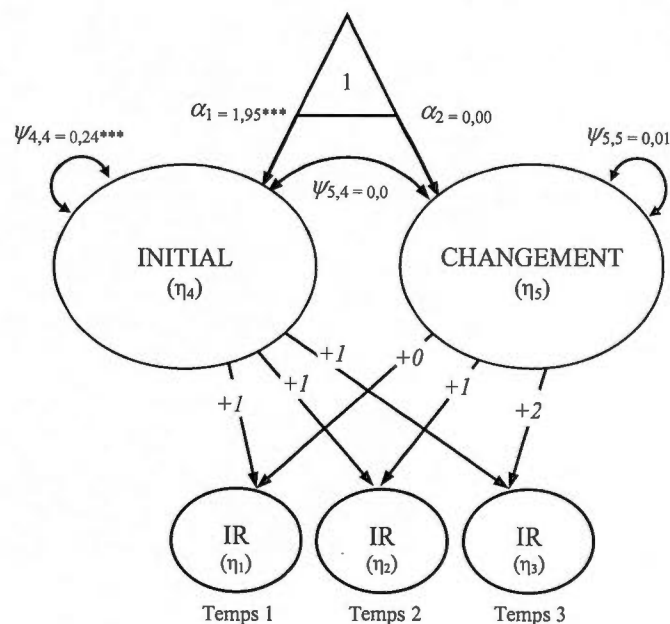


Figure 4.17 Modèle univarié (incertitude référentielle)

De plus, la variabilité interindividuelle non significative du taux de changement ne nous permet pas de faire des analyses multivariées. En fait, tous les sujets de l'échantillon présentent la même évolution positive au cours du temps, et il n'y a donc pas de variabilité entre les sujets. Ainsi, nous écartons la variable 'incertitude référentielle' des analyses multivariées. Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'incertitude référentielle' [1,95 ; 1,95 ; 1,96] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

ENGAGEMENT AFFECTIF ENVERS LE SUPÉRIEUR

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.36 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'engagement affectif envers le supérieur'. Nous pouvons lire que le modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) ne permet pas de conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il apparaît donc plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats relatifs aux modèles Mod_1 et Mod_2 . Le Tableau 4.36 montre que l'ajustement du modèle Mod_2 se dégrade significativement du fait de l'imposition de

nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs Mod_2 : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 14,06/6$; $p < 0,05$; significatif). Par conséquent, nous testons un modèle alternatif ($\text{Mod}_{2,M.P}$ modèle d'invariance métrique partielle) en supprimant la contrainte d'égalité sur le coefficient de saturation relatif au troisième énoncé ($\lambda_{7,2}$). Le modèle $\text{Mod}_{2,M.P}$ a un degré d'ajustement très bon ($\text{CFI}=0,98$; $\text{NNFI}=0,97$; $\text{SRMR}=0,076$; $\text{RMSEA}=0,081$) et son ajustement ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod_1 (Mod_1 vs $\text{Mod}_{2,M.P}$: $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 11,06/5$; $p > 0,05$; non significatif). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement la même représentation conceptuelle de la variable 'engagement affectif envers le supérieur' (structure factorielle identique), mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (à l'exception d'un seul item, le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre). Ce sont les contraintes de ce modèle d'invariance métrique partielle qui seront reproduites dans les analyses subséquentes.

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'engagement affectif envers le supérieur', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. D'abord, les résultats présentés dans le Tableau 4.37 permettent d'écarter les modèles Mod_1 et Mod_3 parce qu'ils n'ajoutent aucune augmentation significative de l'ajustement par rapport au modèle Mod_0 (stabilité stricte). En effet, les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod_1 , Mod_3 et Mod_4 et celle du modèle Mod_0 (stabilité stricte) ne montrent aucune différence significative au regard de la différence des degrés de liberté.

Tableau 4.36 Invariance de la mesure (engagement envers le supérieur)

Engagement affectif envers le supérieur						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod_0 : Des matrices de covariances	99,92	44	0,97	0,96	0,093	0,095
Mod_1 : Configurale	74,44	39	0,98	0,97	0,060	0,080
Mod_2 : Métrique	88,50	45	0,98	0,97	0,077	0,083
$\text{Mod}_{2,M.P}$: Métrique partielle	85,50	44	0,98	0,97	0,076	0,081
Mod_1 vs $\text{Mod}_{2,M.P}$	11,06 n.s	5	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

En revanche, la comparaison de la statistique chi-deux du modèle Mod₂ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montre une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté (Mod₀ vs Mod₂ ; $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 5,22/1$; $p < 0,05$; significatif). Ceci suggère que le modèle Mod₂, trajectoire linéaire, traduit mieux l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne l'engagement affectif envers le supérieur. Par conséquent, c'est le modèle Mod₂ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.18 représente le modèle Mod₂ (linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'engagement affectif envers le supérieur' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution positive de leur engagement affectif envers le supérieur. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'engagement affectif envers le supérieur' [3,97 ; 3,98 ; 3,98] va dans le même sens puisqu'il présente une trajectoire croissante de cette variable.

Tableau 4.37 Forme du changement (engagement envers le supérieur)

Forme du changement	Engagement affectif envers le supérieur						
	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		126,97	50	0,97	0,95	0,19	0,104
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	128,21	47	0,97	0,95	0,19	0,110
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	132,19	49	0,96	0,95	0,18	0,109
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	127,32	46	0,97	0,95	0,19	0,112
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	126,91	48	0,97	0,95	0,19	0,108
Mod ₁ vs Mod ₂		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		NA	NA	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif; NA = comparaison ne s'applique pas ;
ddl = degrés de liberté.

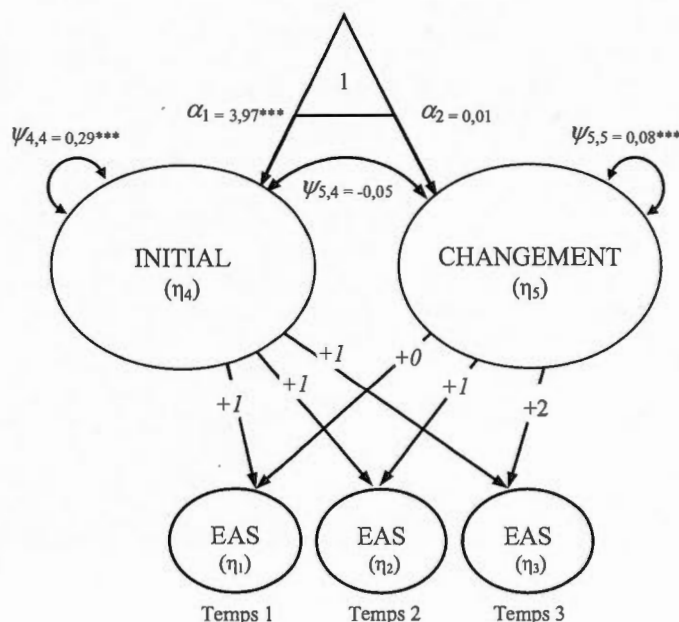


Figure 4.18 Modèle univarié (engagement affectif envers le supérieur)

INTENTION DE RESTER MEMBRE DE L'ORGANISATION

Invariance de la mesure. Le Tableau 4.38 présente les résultats des analyses de l'invariance de la mesure relatifs à la variable 'Intention de rester'. Nous pouvons lire dans ce tableau que le degré d'ajustement du modèle Mod_0 (test de l'égalité des matrices de covariances $\Sigma^{T1} = \Sigma^{T2} = \Sigma^{T3}$) est ambigu. D'une part, le modèle n'est pas bon au regard du chi-deux parce que le test rejette l'hypothèse de l'égalité des matrices de covariances ($\chi^2 = 65,93$; ddl=27 ; $p < 0,05$). D'autre part, il est très bon en ce qui concerne les indices d'ajustement CFI et NNFI (CFI = 0,99 ; NNFI = 0,99) et acceptable quant aux indices SRMR et RMSEA (SRMR = 0,12 ; RMSEA = 0,101). Nous ne pouvons pas conclure à l'équivalence parfaite de la mesure entre les trois périodes de l'étude. Il est plus prudent à ce stade de rejeter le modèle Mod_0 et d'analyser plus en détail les résultats. Ainsi, nous testons en premier lieu l'invariance configurale (modèle Mod_1), c'est-à-dire la stabilité de la structure factorielle de la variable 'intention de rester' entre les trois périodes. Le Tableau 4.38 montre que l'ajustement du modèle Mod_1 est très bon au regard des deux indices CFI, NNFI (CFI=0,98 ; NNFI=0,97) et

acceptable quant aux deux autres indices SRMR et RMSEA (SRMR=0,14 ; RMSEA=0,109). Ceci signifie que quelque que soit la période concernée (T1, T2 ou T3), l'échelle de 'l'intention de rester' fait apparaître la même structure factorielle. Nous pouvons prétendre à l'existence d'une seule et même structure factorielle au cours du temps et continuer à tester l'invariance de la mesure. L'étape suivante est le test de l'invariance métrique (modèle Mod₂), c'est-à-dire le test d'un modèle niché dans le modèle Mod₁ et qui ajoute la contrainte d'égalité des contributions factorielles sur l'ensemble des périodes ($\Lambda^{T1}=\Lambda^{T2}=\Lambda^{T3}$). L'ajustement du modèle Mod₂ ne se dégrade significativement pas du fait de l'imposition de nouvelles contraintes par rapport au modèle Mod₁ (Mod₁ vs Mod₂ : $\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl} = 3,63/4$; $p > 0,05$; non significatif). De plus, le modèle Mod₂ présente un très bon degré d'ajustement au regard des deux indices CFI et NNFI (CFI=0,98 ; NNFI=0,97) et un ajustement acceptable au regard des deux autres indices SRMR et RMSEA (SRMR=0,15 ; RMSEA=0,096). Ainsi, à chaque période, les individus ont non seulement fait la même distinction de la structure factorielle de la variable 'intention de rester', mais ils ont en outre considéré les items de la même manière (le poids de chaque item relativement aux autres est identique d'une période à l'autre).

Trajectoire de changement. Après avoir vérifié l'invariance de la mesure de la variable 'intention de rester', il nous est possible de tester en toute confiance la forme du changement qu'a pu connaître la variable en question. Les comparaisons de la statistique chi-deux des modèles Mod₁, Mod₂, Mod₃ et Mod₄ et celle du modèle Mod₀ (stabilité stricte) montrent une différence significative au regard de la différence des degrés de liberté.

Tableau 4.38 Invariance de la mesure (intention de rester)

Intention de rester						
Test d'invariance	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ : Des matrices de covariances	65,93	27	0,98	0,97	0,12	0,101
Mod ₁ : Configurale	40,32	15	0,98	0,96	0,14	0,109
Mod ₂ : Métrique	43,95	19	0,98	0,97	0,15	0,096
Mod ₁ vs Mod ₂	3,63 n.s	4	—	—	—	—

n.s : non significatif ; ddl = degrés de liberté.

Nous nous basons sur les indices d'ajustement pour identifier lequel des quatre modèles représente mieux la trajectoire de changement de la variable 'intention de rester'. La comparaison des indices montre que le modèle Mod₂ est supérieur aux trois autres modèles (voir le Tableau 4.39). Ceci suggère que le modèle Mod₂, trajectoire linéaire, traduit mieux la temporalité de l'évolution intra individuelle apparaissant au démarrage de la relation d'emploi (six premiers mois) en ce qui concerne l'intention de rester dans son organisation. Par conséquent, c'est le modèle Mod₂ qui sera retenu pour la suite des analyses.

Estimation des paramètres. La Figure 4.19 représente le modèle Mod₂ (linéaire) de la trajectoire du changement de la variable 'intention de rester' et tous ses paramètres estimés. Les résultats montrent qu'en moyenne, un individu commence dès la période 1 (deux premiers mois) avec un score de 4,40 sur une échelle de 5 points ($\alpha_1 = 4,40^{***}$; $t = 61,60$; $p < 0,001$). D'autre part, la moyenne significativement négative du changement ($\alpha_2 = -0,13^{**}$; $t = -3,19$; $p < 0,01$; significatif) indique qu'en moyenne, les individus voient leur intention de rester membre de l'organisation diminuée de 0,13 à chacune des trois périodes (c'est-à-dire durant les six premiers mois) ; c'est ce qui traduit une décroissance de la trajectoire de changement. De plus, la variance du niveau initial est significative ($\psi_{4,4} = 0,49^{***}$; $t = 5,82$; $p < 0,001$) comme la variance du changement ($\psi_{5,5} = 0,13^{***}$; $t = 4,04$; $p < 0,001$). Ceci signifie qu'il y a des différences interindividuelles systématiques au niveau des paramètres intra individuels relatifs aux trajectoires de changement. Autrement dit, tous les individus n'ont pas le même niveau initial et ne connaissent pas le même niveau de progression durant les trois périodes de l'étude. La covariance entre la valeur initiale et le changement n'est pas significative ($\psi_{5,4} = -0,02$; $t = -0,64$; $p > 0,05$). Ainsi, il semble que le statut initial n'influence pas la progression de l'intention de rester membre de l'organisation.

En somme, nous pouvons dès lors conclure que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues présentent un «pattern» d'évolution négative et significative de leur intention de rester membre de l'organisation. De plus, la variabilité interindividuelle significative du statut initial et du taux de changement rend possible des analyses multivariées plus avancées (voir plus loin). Pour terminer, notons que le «pattern» des moyennes de la variable 'intention de rester' [4,4 ; 4,27 ; 4,14] confirme bien une trajectoire décroissante de cette variable.

Tableau 4.39 Forme du changement (intention de rester)

Intention de rester							
Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Mod ₀ . Pas de changement		81,28	29	0,97	0,96	0,16	0,113
Mod ₁ . Linéaire	Hétéroscédastique	52,97	26	0,98	0,97	0,12	0,085
Mod₂. Linéaire	Homoscédastique	52,14	28	0,98	0,98	0,12	0,078
Mod ₃ . Optimale	Hétéroscédastique	52,29	25	0,98	0,97	0,12	0,088
Mod ₄ . Optimale	Homoscédastique	52,26	27	0,98	0,98	0,12	0,081
Mod ₁ vs Mod ₂		0,83	2	—	—	—	—
Mod ₁ vs Mod ₃		0,68	1	—	—	—	—
Mod ₂ vs Mod ₃		0,12	1	—	—	—	—
Mod ₃ vs Mod ₄		0,03	2	—	—	—	—

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif ; ddl = degrés de liberté.

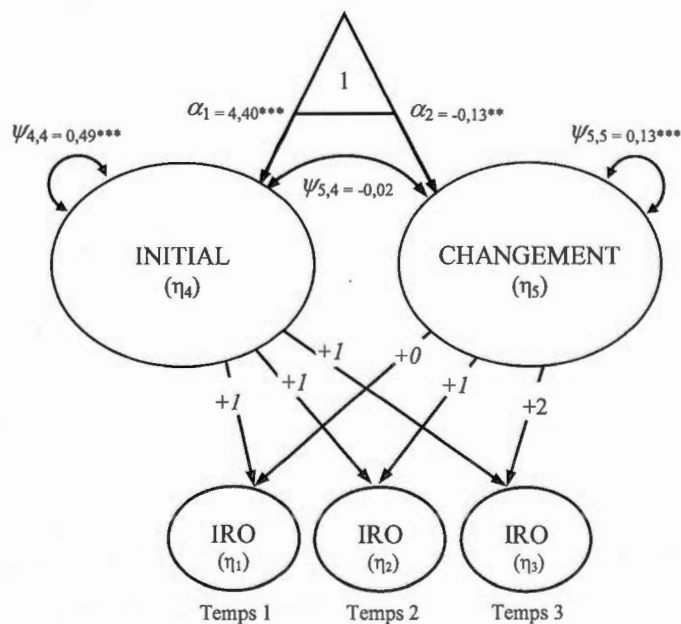


Figure 4.19 Modèle univarié (intention de rester dans l'organisation)

Tableau 4.40 Synthèse des analyses univariées

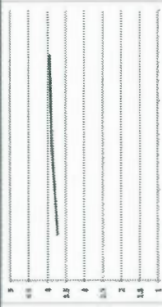


Variables	Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	Trajectoires moyennes
Identification à l'équipe de travail	Mod4. Optimale	Homoscédastique	105,31	56	0,98	0,98	0,11	0,079	
Confiance affective envers l'équipe de travail	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	152,97	57	0,96	0,96	0,10	0,109	
Confiance cognitive envers l'équipe de travail	Mod0. Pas de changement		102,78	58	0,97	0,97	0,093	0,074	

Tableau 4.40 Synthèse des analyses univariées (suite)

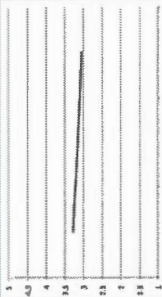
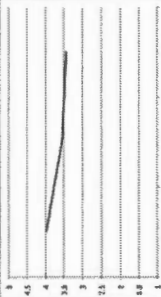
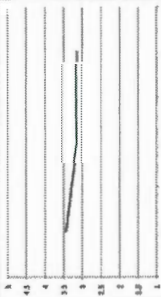
Variables	Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	Trajectoires moyennes
Développement de relations sociales	Mod. Linéaire	Hétéroscédastique	48,85	26	0,98	0,97	0,097	0,079	
Recherche d'information technique	Mod. Optimale	Homoscédastique	114,66	56	0,97	0,96	0,077	0,086	
Demande d'aide	Mod. Optimale	Homoscédastique	191,87	94	0,96	0,95	0,086	0,086	

Tableau 4.40 Synthèse des analyses univariées (suite)

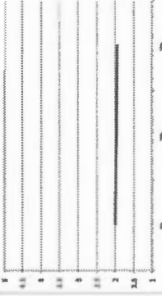
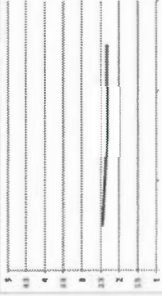
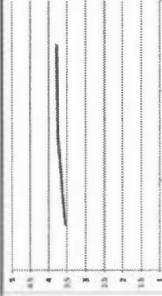
Variables	Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	Trajectoires moyennes
Incertitude technique	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	58,54	27	0,95	0,94	0,11	0,091	
Incertitude relationnelle	Mod4. Optimale	Homoscédastique	112,44	55	0,98	0,97	0,076	0,086	
Engagement affectif envers l'équipe	Mod4. Optimale	Homoscédastique	104,33	56	0,97	0,96	0,094	0,078	

Tableau 4.40 Synthèse des analyses univariées (suite)


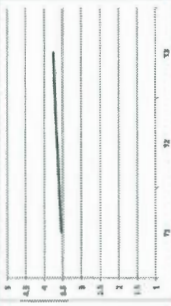
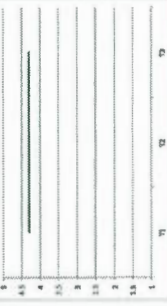
Variables	Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	Trajectoires moyennes
Justice perçue du supérieur	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	49,00	28	0,97	0,96	0,099	0,073	
Confiance affective envers le supérieur	Mod1. Linéaire	Hétéroscédastique	113,78	52	0,97	0,96	0,10	0,091	
Confiance cognitive envers le supérieur	Mod4. Optimale	Homoscédastique	78,47	56	0,99	0,98	0,069	0,053	

Tableau 4.40 Synthèse des analyses univariées (suite)

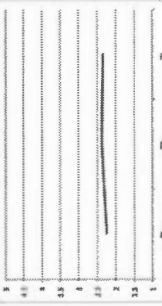
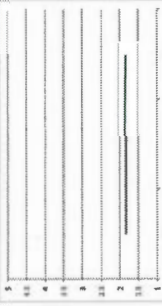
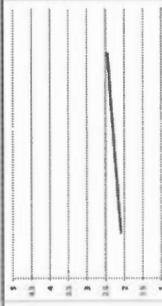


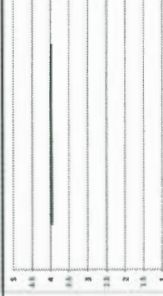

Variables	Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	Trajectoires moyennes
Recherche d'information référentielle	Mod4. Optimale	Homoscédastique	107,73	56	0,96	0,95	0,071	0,081	
Demande de feedback	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	47,58	28	0,98	0,98	0,083	0,070	
Incertitude performantiel le	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	105,40	54	0,94	0,93	0,10	0,082	

Tableau 4.40 Synthèse des analyses univariées (suite)

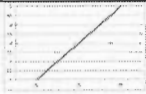
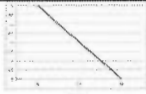
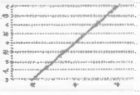
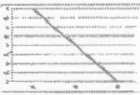
Variables	Forme du changement	Structure des résidus	χ^2	ddl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA	Trajectoires moyennes
Incertitude contingente	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	196,35	95	0,93	0,92	0,17	0,087	
Incertitude réfèrentielle	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	221,85	95	0,97	0,96	0,074	0,097	
Engagement affectif envers le supérieur	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	132,19	49	0,96	0,95	0,18	0,109	
Intention de rester	Mod2. Linéaire	Homoscédastique	52,14	28	0,98	0,98	0,12	0,078	

4.3 Modèles de croissance latente : analyses multivariées

Les analyses univariées traitées précédemment ont permis d'étudier la forme des trajectoires de changement intra individuel relative à chaque variable prise individuellement (linéaire vs non-linéaire, homoscédastique vs hétéroscédastique). Dans ce cas, les trajectoires de développement résument en quelques paramètres (ex. statut initial, taux de croissance) toute l'information sur l'évolution de nos variables à l'étude au cours des trois temps de mesure (2 mois, 4 mois et 6 mois après l'entrée en emploi). Bien que ces analyses apportent beaucoup de clarification sur le «pattern» d'évolution qui décrit le mieux la trajectoire de changement intra individuel et les différences interindividuelles à l'égard de nos variables, l'analyse simultanée de plus d'une variable, c'est-à-dire les analyses multivariées s'avèrent intéressantes pour apprécier les relations entre plusieurs trajectoires latentes de changement. En d'autres mots, expliquer des variations interindividuelles entre les trajectoires de changement intra individuelles.

Rappelons ici que les modèles multivariés combinent deux ou trois modèles univariés et conservent les paramètres retenus des analyses univariées en termes de forme de trajectoire (linéaire vs non-linéaire, homoscédastique vs hétéroscédastique). C'est de cette façon qu'il est possible de vérifier les covariances entre les statuts initiaux et les taux de changements des trajectoires de développement de nos variables d'intérêts. Ainsi, une hypothèse qui stipule une relation positive entre deux trajectoires de développement suppose d'une part que les deux statuts initiaux des trajectoires de développement sont positivement reliés, et d'autre part, que les taux de croissance (ou de décroissance) des trajectoires de développement sont positivement reliés au cours du temps. À l'inverse, une hypothèse qui stipule une relation négative entre deux trajectoires de développement suppose d'une part que les deux statuts initiaux des trajectoires de développement sont négativement reliés, et d'autre part, que les taux de changement des trajectoires de développement sont négativement reliés au cours du temps. D'autres situations hypothétiques sont explicitées dans le tableau ci-dessous. C'est cette démarche méthodologique que nous retenons dans les sections suivantes pour apprécier la vérification des hypothèses. Bien entendu, à chaque fois, nous rappelons l'hypothèse telle que formulée dans le chapitre 'cadre théorique'.

Tableau 4.41 Interprétation des relations entre les trajectoires de changement

				
	C	D		
	Relation positive	Relation négative	Relation positive	Relation négative
	A	Plus rapide est l'augmentation de la trajectoire (A), plus rapide est l'augmentation de la trajectoire (C)	Plus rapide est l'augmentation de la trajectoire (A), moins rapide est le déclin de la trajectoire (D)	Plus rapide est l'augmentation de la trajectoire (A), plus rapide est le déclin de la trajectoire (D)
	B	Plus rapide est le déclin de la trajectoire (B), moins rapide est l'augmentation de la trajectoire (C)	Plus rapide est le déclin de la trajectoire (B), plus rapide est le déclin de la trajectoire (D)	Plus rapide est le déclin de la trajectoire (B), moins rapide est le déclin de la trajectoire (D)

CONFIANCE AFFECTIVE – IDENTIFICATION

Hypothèse 1a : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'identification des nouvelles recrues à leur équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement de la confiance affective envers les membres de l'équipe de travail.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous combinons le modèle univarié retenu de la variable 'identification à l'équipe de travail' (augmentation non-linéaire - trajectoire optimale/homoscédastique) et celui de la variable 'confiance affective envers l'équipe de travail' (augmentation linéaire - trajectoire linéaire/homoscédastique) en un seul modèle de croissance latente dit modèle multivarié. Ce modèle multivarié est estimé en utilisant un vecteur de six moyennes et une matrice 6x6 de covariances composée des mesures des deux variables 'identification à l'équipe de travail' et 'confiance affective envers l'équipe de travail' à trois moments (T1 = 2 mois après l'entrée en fonction, T2 = 4 mois après l'entrée en fonction et T3 = 6 mois après l'entrée en fonction). Certains indices montrent un très bon ajustement du modèle multivarié aux données (CFI = 0,97 ; NNFI = 0,96) alors que d'autres montrent un ajustement acceptable (RMSEA = 0,103).

Le Tableau 4.42 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'identification à l'équipe de travail' et 'confiance affective envers l'équipe de travail'. De ce tableau, trois constats majeurs peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement positive entre le statut initial de l'identification à l'équipe de travail et celui de la confiance affective envers l'équipe de travail ($\psi_{9,4} = 0,57^{***}$; $t = 7,32$; $p < 0,001$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux d'identification à l'équipe de travail, ont également les plus hauts niveaux initiaux de confiance affective envers le groupe. Les résultats révèlent également une relation significativement positive entre le rythme de croissance de l'identification à l'équipe de travail et celui de la confiance affective envers l'équipe de travail ($\psi_{10,5} = 0,22^{***}$; $t = 6,33$; $p < 0,001$). Ceci signifie que plus rapide est le rythme de croissance de l'identification à l'équipe de travail, plus rapide est le rythme d'augmentation de la confiance affective envers l'équipe de travail.

En somme, initialement, les individus qui s'identifient fortement à leur équipe de travail sont également ceux qui montrent une forte confiance affective envers les membres de leur équipe de travail. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par une croissance rapide de leur identification à l'équipe de travail tendent à être également ceux qui vivent une croissance rapide de leur confiance affective envers l'équipe de travail : effet de renforcement. L'hypothèse H1a se trouve ainsi supportée.

Tableau 4.42 Var/Cov 'identification – confiance affective envers l'équipe'

Identification à l'équipe / Confiance affective envers l'équipe					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (identification à l'équipe de travail)	3,73***	0,48***			
2. Changement (identification à l'équipe de travail)	0,14**	-0,11*	0,19***		
3. Statut initial (confiance affective envers l'équipe de travail)	3,70***	0,57***	-0,16***	0,52***	
4. Changement (confiance affective envers l'équipe de travail)	0,13***	-0,18***	0,22***	-0,08*	0,09**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif.

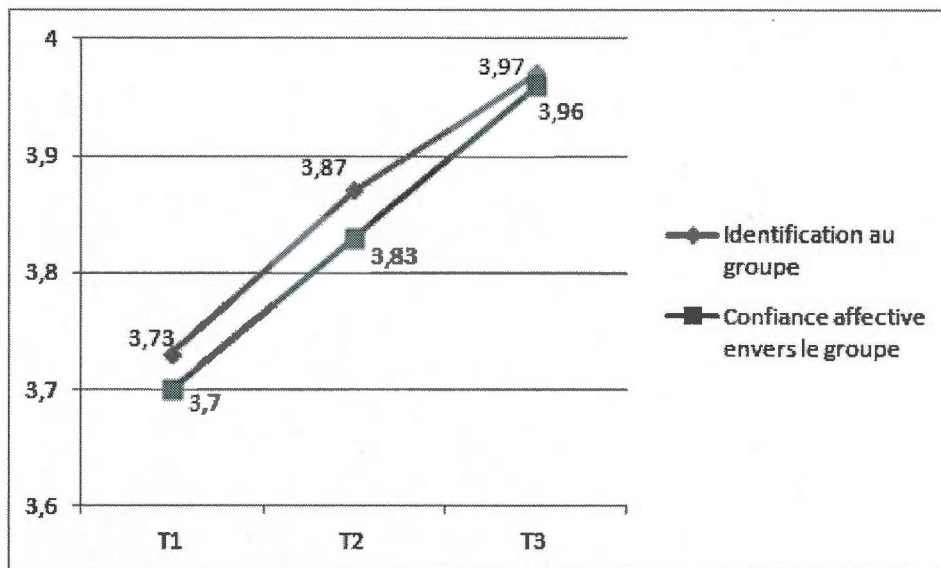


Figure 4.20 Modèle multivarié (identification – confiance affective envers l'équipe)

CONFIANCE COGNITIVE – IDENTIFICATION

Hypothèse 1b : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'identification des nouvelles recrues à leur équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement de la confiance cognitive envers les membres de l'équipe de travail.

Rappelons ici que les analyses univariées ont révélé une trajectoire stable de la variable 'confiance cognitive envers l'équipe de travail'. Par conséquent, il est inapproprié de conduire des analyses multivariées. L'hypothèse H1b ne peut être vérifiée.

CONFIANCE AFFECTIVE ET COGNITIVE – JUSTICE

Hypothèses 2a et 2b : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la justice perçue du supérieur est reliée positivement aux trajectoires de développement de la confiance affective (H2a) et de la confiance cognitive (H2b) envers le supérieur.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous combinons le modèle univarié retenu de la variable 'justice perçue du supérieur' (décroissance non-linéaire - trajectoire optimale/homoscédastique), le modèle univarié de la variable 'confiance affective envers le supérieur' (augmentation linéaire - trajectoire linéaire/hétéroscédastique) et le modèle

univarié de la variable 'confiance cognitive envers le supérieur' (augmentation non-linéaire - trajectoire linéaire/ homoscédastique) en un seul modèle de croissance latente dit modèle multivarié. Le Tableau 4.43 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des trois variables 'justice perçue du supérieur', 'confiance affective envers le supérieur' et 'confiance cognitive envers le supérieur'. De ce tableau, plusieurs constats peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des trois variables. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement positive entre le statut initial de la justice globale du supérieur et celui de la confiance affective envers le groupe ($\psi_{9,4} = 0,34^{***}$; $t = 6,29$; $p < 0,001$). C'est également le cas pour la relation entre le statut initial de la justice globale et la confiance cognitive envers le supérieur ($\psi_{x,x} = 0,24^{***}$; $t = 5,85$; $p < 0,001$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux de perception de la justice globale du supérieur, ont également les plus hauts niveaux initiaux de confiance affective envers le supérieur et de confiance cognitive envers le supérieur. Les résultats révèlent également une relation significativement négative entre le rythme de décroissance de perception de la justice globale du supérieur et le rythme de croissance de leur confiance affective envers le supérieur ($\psi_{10,5} = 0,13^{***}$; $t = 4,81$; $p < 0,001$). C'est aussi le cas de la relation entre le rythme de décroissance de leur perception de justice globale et le rythme de croissance de leur confiance cognitive envers le supérieur ($\psi_{10,5} = 0,18^{***}$; $t = 4,60$; $p < 0,001$). Ceci signifie que moins rapide est le rythme de décroissance de la justice globale, plus rapide est le rythme d'augmentation de la confiance affective envers le supérieur et de la confiance cognitive envers le supérieur.

En somme, initialement, les individus qui évaluent fortement le niveau de justice globale de leur supérieur sont également ceux qui montrent une forte confiance affective et cognitive envers leur supérieur. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par un déclin moins rapide de leur perception de justice tendent à être également ceux qui vivent une croissance rapide de leur confiance affective et cognitive envers le supérieur. Les hypothèses H2a et H2b se trouvent ainsi supportées.

Tableau 4.43 Var/Cov (justice - confiance)

Justice globale du supérieur / Confiance affective envers le supérieur / Confiance cognitive envers le supérieur							
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances					
		Justice globale		Confiance affective envers le supérieur		Confiance cognitive envers le supérieur	
		Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment
		1	2	3	4	5	6
1. SI (JS)	4,43***	0,28***					
2. CH (JS)	-0,13*	-0,11*	0,16**				
3. SI (CAS)	3,55***	0,34***	-0,14**	0,44***			
4. CH (CAS)	0,09**	-0,07**	0,13***	-0,08	0,10**		
5. SI (CCS)	4,29***	0,24***	-0,11**	0,32***	-0,09***	0,23***	
6. CH (CCS)	0,01	-0,11***	0,18***	-0,17***	0,14***	-0,08*	0,14**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

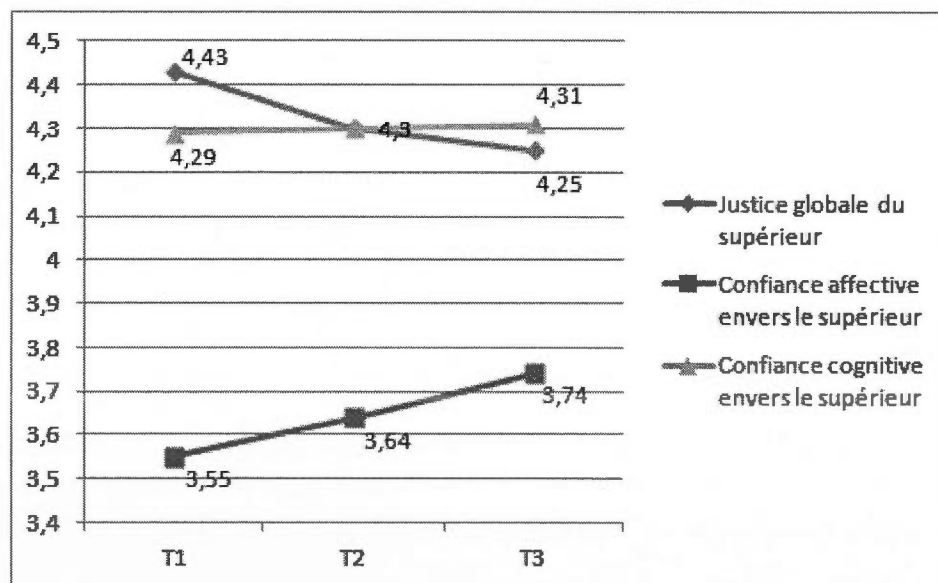


Figure 4.21 Modèle multivarié (justice - confiance)

PROACTIVITÉ – CONFIANCE AFFECTIVE

Hypothèse 3a : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la confiance affective envers les membres de l'équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement des comportements proactifs de type recherche d'informations techniques.

Afin de vérifier cette hypothèse H3a, nous combinons le modèle univarié retenu de la variable 'confiance affective envers l'équipe de travail' (croissance linéaire - trajectoire linéaire/homoscédastique) et le modèle univarié de la variable 'recherche d'information technique' (décroissance non-linéaire - trajectoire optimale/ homoscédastique) en un seul modèle de croissance latente dit modèle multivarié. Le Tableau 4.44 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'confiance affective envers le groupe' et 'recherche d'information technique'. Nous pouvons lire qu'aucune des relations inter domaines entre le statut initial et le changement des deux variables n'est significative. En somme, la confiance affective envers le groupe n'influe pas sur les comportements de recherche d'information technique auprès des membres du groupe ; l'hypothèse H3a n'est pas supportée.

Tableau 4.44 Var/Cov (confiance affective - recherche d'information technique)

Confiance affective envers l'équipe – Recherche d'information technique					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (confiance affective envers l'équipe)	3,71***	0,51***			
2. Changement (confiance affective envers l'équipe)	0,12**	-0,08*	0,08**		
3. Statut initial (recherche d'information technique)	3,98***	0,09	-0,01	0,72***	
4. Changement (recherche d'information technique)	-0,41***	-0,12	0,05	-0,26*	0,39**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

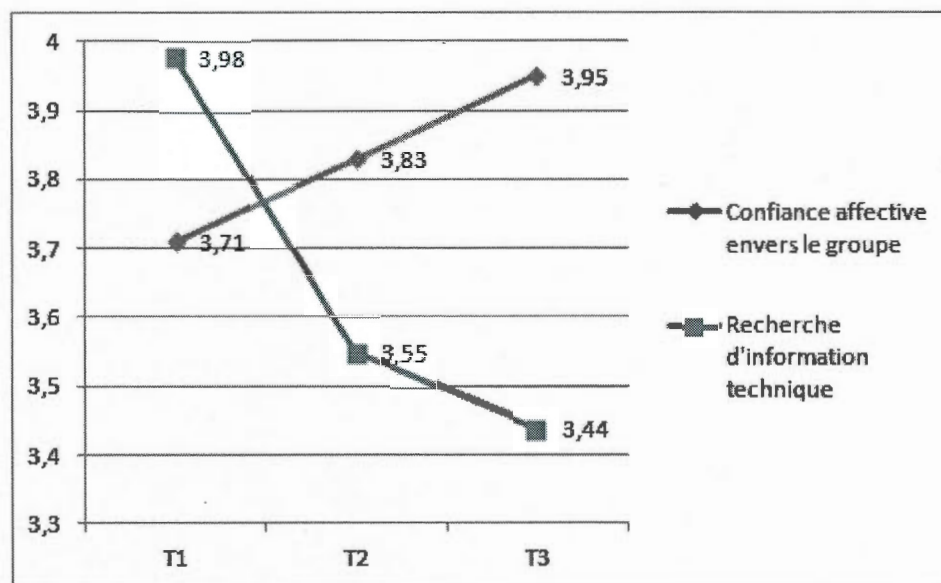


Figure 4.22 Modèle multivarié (confiance affective - recherche d'information technique)

Hypothèse 3b : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la confiance cognitive envers les membres de l'équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement des comportements proactifs de type recherche d'informations techniques.

Rappelons ici que les analyses univariées ont révélé une trajectoire stable de la variable 'confiance cognitive envers l'équipe de travail'. Par conséquent, il est inapproprié de conduire des analyses multivariées ; l'hypothèse H3b ne peut être vérifiée.

Hypothèse 3c : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la confiance affective envers les membres de l'équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement des comportements proactifs de type développement de relations sociales.

Le Tableau 4.45 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'confiance affective envers l'équipe de travail' et 'développement de relations sociales'. De ce tableau, trois constats majeurs peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement positive entre le statut

initial de la confiance affective envers le groupe et celui du développement de relations sociales ($\psi_{9,4} = 0,21^{***}$; $t = 3,21$; $p < 0,001$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux de confiance affective envers le groupe, ont également les plus hauts niveaux initiaux de comportements visant le développement de relations sociales. Les résultats révèlent également une relation significativement négative entre le rythme de croissance de la confiance affective envers le groupe et le rythme de décroissance des comportements de développement de relations sociales ($\psi_{10,5} = 0,06^{**}$; $t = 3,03$; $p < 0,01$). Ceci signifie que plus rapide est le rythme de croissance de la confiance affective envers le groupe, moins rapide est le rythme de décroissance des comportements favorisant le développement de relations sociales.

En somme, initialement, les individus qui font plus confiance (affective) aux membres de leur équipe de travail sont également ceux qui montrent davantage des comportements de réseautage. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par une croissance rapide de leur confiance affective envers l'équipe de travail tendent à être également ceux qui vivent un déclin moins rapide de leurs comportements de réseautage, c'est-à-dire qu'ils passent plus de temps à manifester des comportements de réseautage. L'hypothèse H3c se trouve ainsi supportée.

Tableau 4.45 Var/Cov (confiance affective - développement de relations sociales)

Confiance affective envers l'équipe / Développement de relations sociales					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (confiance affective envers l'équipe)	3,71***	0,50***			
2. Changement (confiance affective envers l'équipe)	0,12**	-0,08*	0,08**		
3. Statut initial (développement de relations sociales)	3,28***	0,21***	-0,01	0,46***	
4. Changement (développement de relations sociales)	-0,12**	-0,13***	0,06**	-0,10	0,11*

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

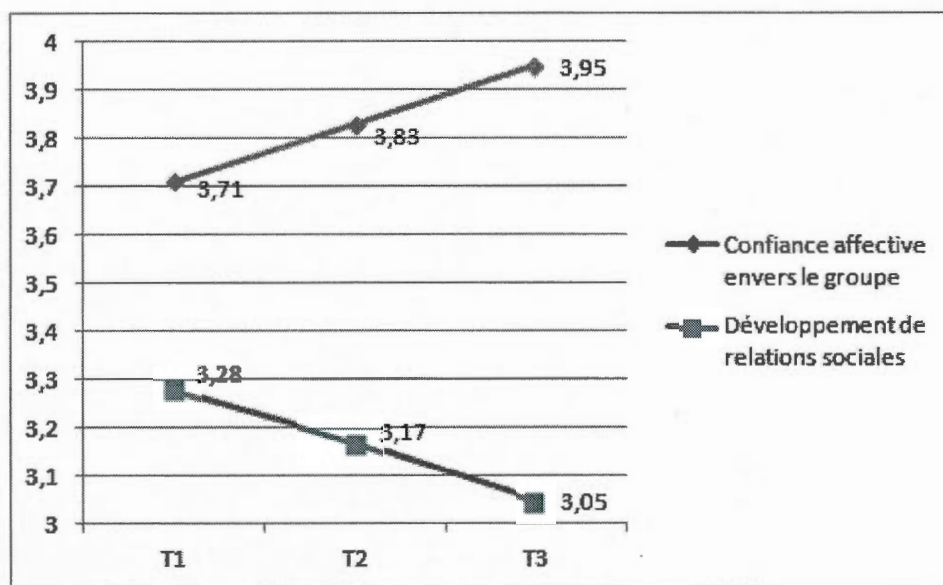


Figure 4.23 Modèle multivarié (confiance affective - développement de relations sociales)

Hypothèse 3d : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la confiance cognitive envers les membres de l'équipe de travail est positivement liée à la trajectoire de développement des comportements proactifs de type développement de relations sociales.

Rappelons ici que les analyses univariées ont révélé une trajectoire stable de la variable 'confiance cognitive envers l'équipe de travail'. Par conséquent, il est inapproprié de conduire des analyses multivariées ; l'hypothèse H3d ne peut être vérifiée.

Hypothèse 3e : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la confiance affective envers les membres de l'équipe de travail est liée positivement à la trajectoire de développement des comportements proactifs de type demande d'aide.

Le Tableau 4.46 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'confiance affective envers le groupe' et 'demande d'aide'. De ce tableau, deux constats majeurs peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement positive entre le statut initial de la confiance affective envers le groupe et celui des comportements de demande d'aide ($\psi_{9,4} = 0,16^*$; $t = 2,17$; $p <$

0,05). Ceci signifie que les individus ayant un niveau de confiance affective élevé au temps T1 ont également un niveau élevé au regard des comportements de demande d'aide au temps T1. Les résultats révèlent également une relation significativement négative entre le rythme de croissance de la confiance affective et celui de décroissance des comportements de demande d'aide ($\psi_{10,5} = 0,11^*$; $t = 2,56$; $p < 0,05$).

En somme, initialement, les individus qui font confiance (affectivement) aux membres de leur équipe de travail sont également ceux qui manifestent plus de comportements de demande d'aide. Aussi, les individus caractérisés par une croissance rapide de leur confiance affective envers l'équipe de travail tendent à être également ceux qui vivent une décroissance moins rapide de leurs comportements de demande d'aide. L'hypothèse H3e se trouve ainsi supportée.

Tableau 4.46 Var/Cov (confiance affective – demande d'aide)

Confiance affective envers l'équipe – Demande d'aide					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (confiance affective envers l'équipe)	3,71***	0,51***			
2. Changement (confiance affective envers l'équipe)	0,12**	-0,08*	0,08**		
3. Statut initial (demande d'aide)	3,44***	0,16*	-0,02	0,70***	
4. Changement (demande d'aide)	-0,30***	-0,18*	0,11*	-0,38***	0,66**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

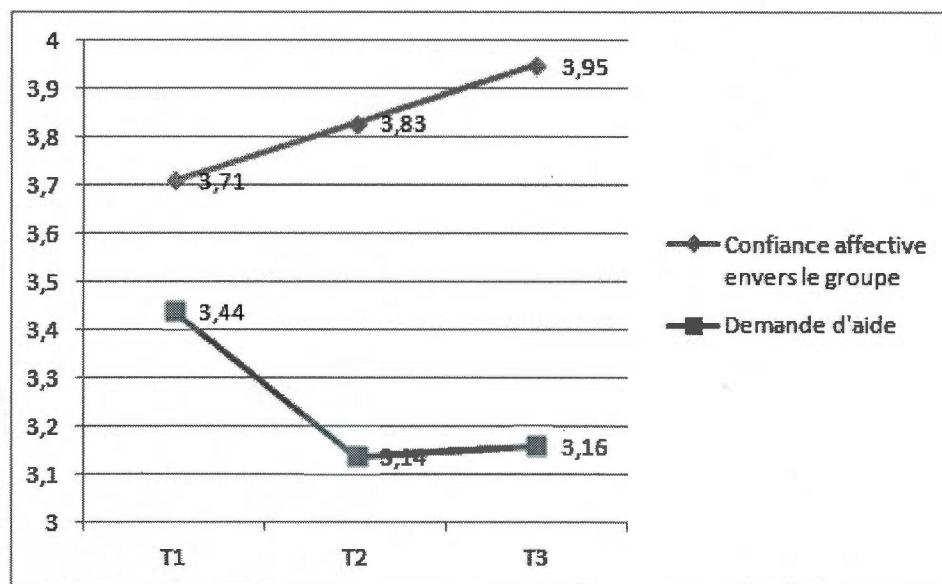


Figure 4.24 Modèle multivarié (confiance affective – demande d'aide)

Hypothèse 3f : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de la confiance cognitive envers les membres de l'équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement des comportements proactifs de type demande d'aide.

Rappelons ici que les analyses univariées ont révélé une trajectoire stable de la variable 'confiance cognitive envers l'équipe de travail'. Par conséquent, il est inapproprié de conduire des analyses multivariées ; l'hypothèse H3f ne peut être vérifiée.

Hypothèse 4a,b : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de la confiance (affective et cognitive) envers le supérieur sont reliées positivement aux trajectoires de développement des comportements proactifs de type recherche d'informations référentielles (H4a,b).

Le Tableau 4.47 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des trois variables 'recherche d'information référentielle', 'confiance affective envers le supérieur' et 'confiance cognitive envers le supérieur'. De ce tableau, plusieurs constats peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des trois variables. D'abord, le tableau montre une relation significativement positive entre le statut initial de la variable 'recherche d'information

référentielle' et celui de la variable 'confiance affective envers le supérieur' ($\psi_{9,4} = 0,29^{***}$; $t = 3,95$; $p < 0,001$). C'est également le cas pour la relation entre le statut initial de la variable 'recherche d'information référentielle' et la variable 'confiance cognitive envers le supérieur' ($\psi_{14,4} = 0,16^{**}$; $t = 2,84$; $p < 0,01$). Ceci signifie que les individus qui montrent initialement plus de comportements de recherche d'information référentielle auprès de leur supérieur, sont également ceux qui font initialement plus confiance (affective et cognitive) à leur supérieur.

Les résultats révèlent également une relation significativement positive entre le rythme de croissance des comportements de recherche d'information référentielle auprès du supérieur et le rythme de croissance de la confiance affective envers le supérieur ($\psi_{10,5} = 0,15^{***}$; $t = 4,04$; $p < 0,001$). C'est aussi le cas de la relation entre le rythme de croissance des comportements de recherche d'information référentielle auprès du supérieur et le rythme de croissance de la confiance cognitive envers le supérieur ($\psi_{15,5} = 0,24^{***}$; $t = 4,25$; $p < 0,001$). Ceci signifie que plus rapide est le rythme de croissance de la confiance (affective et cognitive) envers le supérieur, plus rapide est le rythme d'augmentation des comportements de recherche d'information référentielle auprès du supérieur.

Tableau 4.47 Var/Cov (confiance - recherche d'information référentielle)

Confiance affective envers le supérieur / Confiance cognitive envers le supérieur / Recherche d'information référentielle							
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances					
		Recherche d'information référentielle		Confiance affective envers le supérieur		Confiance cognitive envers le supérieur	
		Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment
		1	2	3	4	5	6
1. SI (RIR)	2,24***	0,64***					
2. CH (RIR)	0,14	-0,24*	0,41**				
3. SI (CAS)	3,55***	0,29***	-0,21**	0,42***			
4. CH (CAS)	0,10**	-0,10**	0,15***	-0,06	0,08*		
5. SI (CCS)	4,29***	0,16**	-0,18**	0,33***	-0,10***	0,25***	
6. CH (CCS)	0,01	-0,13**	0,24***	-0,18***	0,15***	-0,10*	0,17**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

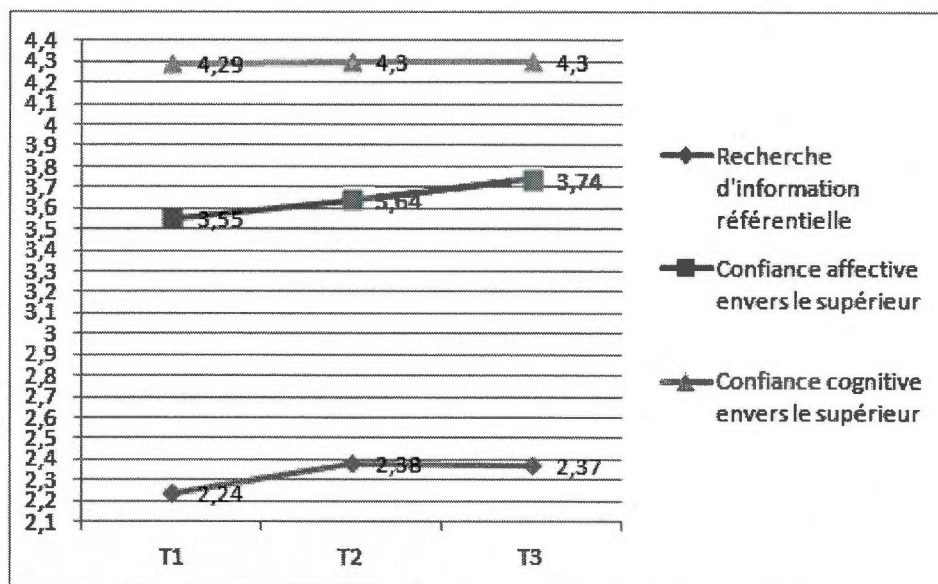


Figure 4.25 Modèle multivarié (confiance - recherche d'information référentielle)

En somme, initialement, les individus qui font fortement confiance (affective et cognitive) à leur supérieur sont également ceux qui montrent plus de comportements de recherche d'information référentielle auprès de ce supérieur. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par une croissance rapide de leur confiance affective et cognitive envers le supérieur adoptent davantage des comportements de recherche d'information référentielle auprès de leur supérieur. Les hypothèses H4a et H4b se trouvent ainsi supportées.

Hypothèse 4c,d : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de la confiance (affective et cognitive) envers le supérieur sont reliées positivement aux trajectoires de développement des comportements proactifs de type demande de feedback (H4c,d).

Le Tableau 4.48 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des trois variables 'demande de feedback auprès du supérieur', 'confiance affective envers le supérieur' et 'confiance cognitive envers le supérieur'. De ce tableau, plusieurs constats peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des trois variables. D'abord, le tableau montre une relation significativement positive entre le statut initial des comportements de demande de feedback

auprès du supérieur et celui de la confiance affective envers le groupe ($\psi_{9,4} = 0,31^{***}$; $t = 4,23$; $p < 0,001$). C'est également le cas pour la relation entre le statut initial des comportements de demande de feedback auprès du supérieur et la confiance cognitive envers le supérieur ($\psi_{14,4} = 0,13^*$; $t = 2,48$; $p < 0,001$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux des comportements de demande de feedback auprès du supérieur, ont également les plus hauts niveaux initiaux de confiance affective et de confiance cognitive envers le supérieur. Les résultats révèlent également une relation significativement négative entre le rythme de décroissance des comportements de demande de feedback auprès du supérieur et le rythme de croissance de la confiance affective envers ce dernier ($\psi_{10,5} = 0,07^{***}$; $t = 3,66$; $p < 0,001$). C'est aussi le cas de la relation entre le rythme de décroissance des comportements de demande de feedback auprès du supérieur et le rythme de croissance de la confiance cognitive envers le supérieur ($\psi_{15,5} = 0,07^{**}$; $t = 2,91$; $p < 0,01$). Ceci signifie que plus rapide est le rythme d'augmentation de la confiance affective et de la confiance cognitive envers le supérieur, moins rapide est le rythme de décroissance des comportements de demande de feedback auprès de celui-ci.

En somme, initialement, les individus qui font plus confiance affective et cognitive à leur supérieur adoptent également plus des comportements de demande de feedback auprès de leur supérieur. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par une croissance rapide de leur confiance (affective et cognitive) envers le supérieur vivent un déclin moins rapide de leurs comportements de demande de feedback auprès du supérieur. Les hypothèses H4c et H4d se trouvent ainsi supportées.

Tableau 4.48 Var/Cov (confiance envers le supérieur - demande de feedback)

Confiance affective envers le supérieur / Confiance cognitive envers le supérieur/ Demande de feedback							
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances					
		Demande de feedback		Confiance affective envers le supérieur		Confiance cognitive envers le supérieur	
		Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment
		1	2	3	4	5	6
1. SI (DFB)	1,85***	0,72***					
2. CH (DFB)	0,00	-0,16**	0,07*				
3. SI (CAS)	3,55***	0,31***	-0,10**	0,43***			
4. CH (CAS)	0,10**	-0,10**	0,07***	-0,07	0,09*		
5. SI (CCS)	4,29***	0,13*	-0,06*	0,33***	-0,10***	0,23***	
6. CH (CCS)	0,01	-0,07	0,07**	-0,17***	0,14***	-0,08*	0,14**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

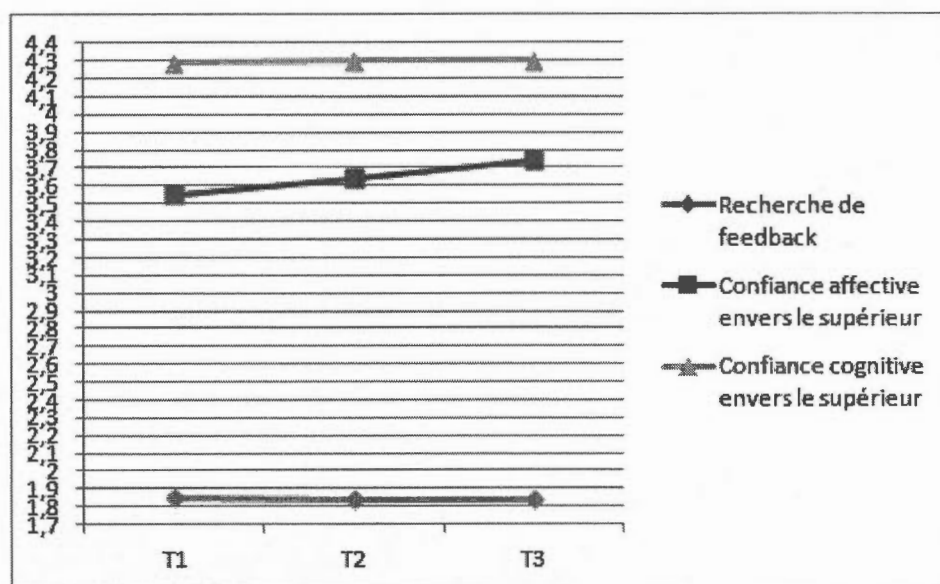


Figure 4.26 Modèle multivarié (confiance - demande de feedback)

INCERTITUDE – PROACTIVITÉ

Hypothèse 5a : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'recherche d'informations techniques' orientés vers les membres de l'équipe de travail est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude technique.

Tableau 4.49 Var/Cov (recherche d'information technique - incertitude technique)

Recherche d'information technique / Incertitude technique					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (recherche d'information technique)	3,98***	0,73***			
2. Changement (recherche d'information technique)	-0,42***	-0,26*	0,38**		
3. Statut initial (incertitude technique)	2,01***	0,04	0,07	0,17***	
4. Changement (incertitude technique)	-0,03	0,04	-0,04	-0,03	0,04***

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

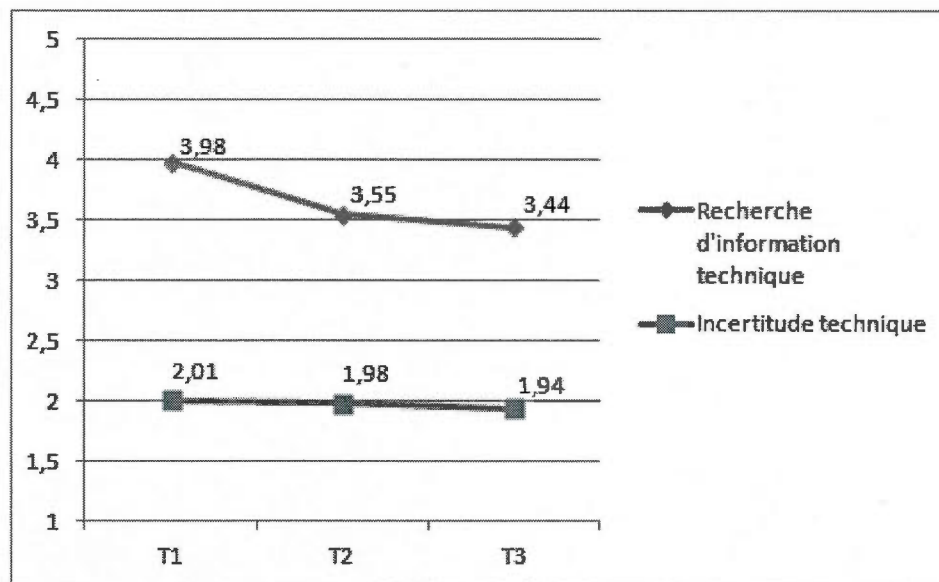


Figure 4.27 Modèle multivarié (recherche d'information technique - incertitude technique)

Le Tableau 4.49 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'recherche d'information technique' et 'incertitude technique'. Les résultats ne révèlent aucune relation significative entre le comportement de recherche d'information technique et l'incertitude technique. L'hypothèse H5a n'est pas supportée.

Hypothèse 5b : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'demande d'aide' orientés vers les membres de l'équipe de travail est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude technique.

Le Tableau 4.50 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'demande d'aide' et 'incertitude technique'. Les résultats montrent une relation significativement négative entre le statut initial de l'incertitude technique et le rythme de décroissance des comportements de demande d'aide ($\psi_{10,4} = 0,13^{**}$; $t = 2,71$; $p < 0,01$). Ceci veut dire que les individus qui partent avec un niveau élevé d'incertitude technique sont ceux qui déploient plus de comportements de demande d'aide. Ainsi, l'hypothèse H5b est partiellement supportée.

Tableau 4.50 Var/Cov (demande d'aide - incertitude technique)

Demande d'aide / Incertitude technique					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (demande d'aide)	3,44***	0,70***			
2. Changement (demande d'aide)	-0,30***	-0,39***	0,66***		
3. Statut initial (incertitude technique)	2,01***	-0,02	0,13	0,17***	
4. Changement (incertitude technique)	-0,03	0,03**	-0,04	-0,03	0,04***

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

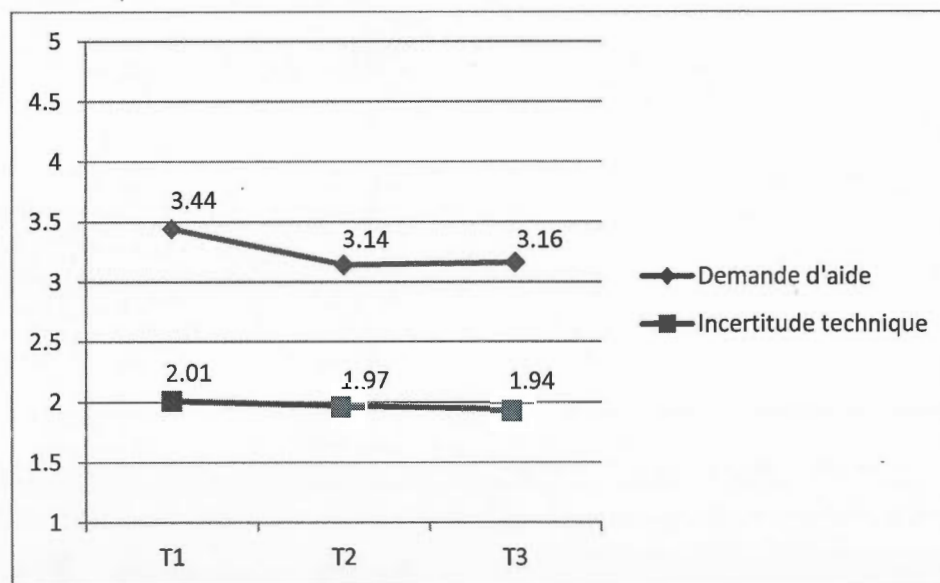


Figure 4.28 Modèle multivarié (demande d'aide - incertitude technique)

Hypothèse 5c : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'développement de relations sociales' orientés vers les membres de l'équipe de travail est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude sociale.

Le Tableau 4.51 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'développement de relations sociales' et 'incertitude relationnelle'. De ce tableau, plusieurs constats peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. D'abord, le tableau montre une relation significativement négative entre le statut initial de l'incertitude sociale et celui des comportements de développement de relations sociales ($\psi_{9,4} = -0,16^{**}$; $t = -2,70$; $p < 0,01$). Ceci signifie que les individus qui manifestent les plus bas niveaux initiaux d'incertitude sociale ont les plus hauts niveaux initiaux de comportements de développement de relations sociales. Les résultats révèlent également une relation significativement négative entre le déclin des comportements de développement de relations sociales et le déclin de l'incertitude sociale ($\psi_{10,5} = 0,06^*$; $t = -2,11$; $p < 0,01$). Ceci signifie que moins rapide est le rythme de décroissance des comportements de développement de relations sociales, plus rapide est le rythme de réduction de l'incertitude sociale.

Tableau 4.51 Var/Cov (développement de relations sociales - incertitude sociale)

Développement de relations sociales / Incertitude sociale					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (développement de relations sociales)	3,28***	0,47***			
2. Changement (développement de relations sociales)	-0,12**	-0,09	0,09		
3. Statut initial (incertitude sociale)	2,46***	-0,16**	0,07*	0,45***	
4. Changement (incertitude sociale)	-0,14*	-0,03	-0,06*	-0,09	0,21**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

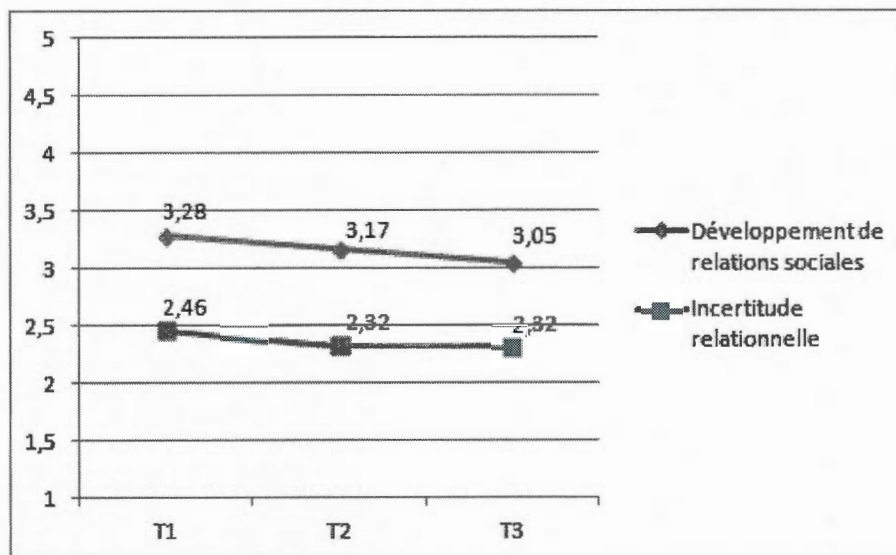


Figure 4.29 Modèle multivarié (développement de relations sociales - incertitude sociale)

En somme, initialement, les individus qui montrent plus de comportements de développement de relations sociales sont également ceux qui démarrent avec un niveau d'incertitude sociale faible. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par un déclin moins rapide de leurs comportements de développement de relations sociales tendent à être également ceux qui vivent un déclin plus rapide de l'incertitude sociale. Ainsi, l'hypothèse H5c est supportée.

Tableau 4.52 Var/Cov (recherche d'information référentielle/incertitude performantielle)

Recherche d'information référentielle / Incertitude performantielle					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (recherche d'information référentielle)	2,25***	0,64***			
2. Changement (recherche d'information référentielle)	0,13	-0,26*	0,47**		
3. Statut initial (incertitude performantielle)	2,05***	-0,02	-0,11*	0,27***	
4. Changement (incertitude performantielle)	0,18***	0,00	-0,01	-0,04	0,04*

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

Hypothèse 6a : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'recherche d'informations référentielles' orientés vers le supérieur est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude performantielle.

Le Tableau 4.52 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'recherche d'information référentielle' et 'incertitude performantielle'. De ce tableau, un seul constat majeur peut être tiré du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. En fait, les résultats montrent une relation significativement négative entre le statut initial de l'incertitude performantielle et le rythme de croissance des comportements de recherche d'information référentielle ($\psi_{10,4} = -0,11^*$; $t = -1,97$; $p < 0,05$). Ceci veut dire que les comportements de recherche d'information référentielle évoluent plus rapidement chez les individus qui partent avec un score plus faible de l'incertitude performantielle.

En somme, il semble que les individus qui démarrent avec un niveau initial faible de l'incertitude performantielle montrent une croissance rapide de leurs comportements de recherche d'information référentielle. Ce résultat va à l'encontre de l'hypothèse H6a. Cette hypothèse n'est donc pas vérifiée.

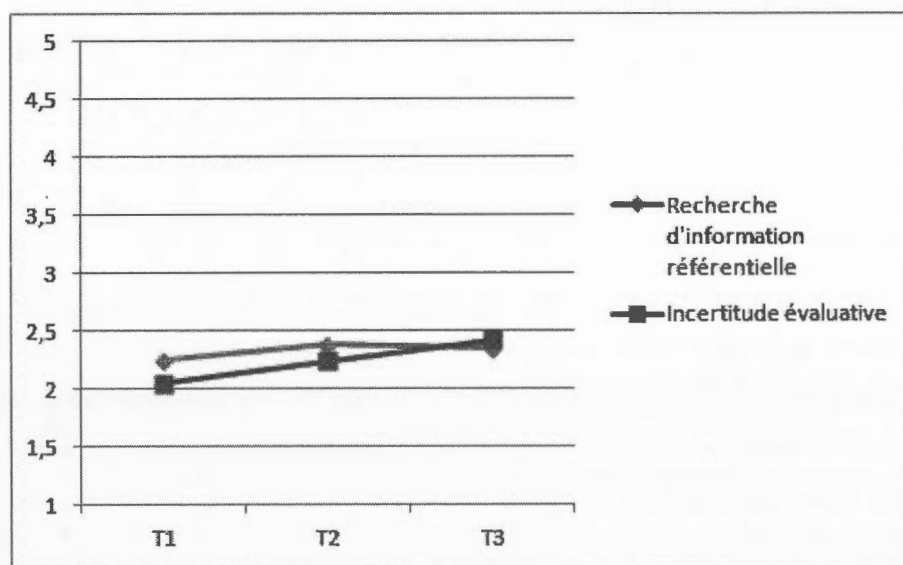


Figure 4.30 Modèle multivarié (recherche d'information référentielle/incertitude performantielle)

Hypothèse 6b : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'demande de feedback' orientés vers le supérieur est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude performantielle.

Le Tableau 4.53 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'demande de feedback auprès du supérieur' et 'incertitude performantielle'. De ce tableau, un seul constat majeur peut être tiré du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. En fait, nous pouvons lire une relation significativement négative entre le statut initial des comportements de demande de feedback et celui de l'incertitude performantielle ($\psi_{9,4} = -0,13^*$; $t = -2,33$; $p < 0,05$). Ceci signifie que les individus ayant les plus bas niveaux initiaux à l'égard de l'incertitude performantielle, ont également les plus hauts niveaux initiaux des comportements de demande de feedback auprès de leur supérieur.

En somme, initialement, les individus qui manifestent des comportements de demande de feedback auprès de leur supérieur sont également ceux qui perçoivent moins d'incertitude performantielle. L'hypothèse H6b est partiellement vérifiée.

Tableau 4.53 Var/Cov (demande de feedback / incertitude performantielle)

Demande de feedback / Incertitude performantielle					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (demande de feedback)	1,84***	0,73***			
2. Changement (demande de feedback)	-0,01	-0,17**	0,08*		
3. Statut initial (incertitude performantielle)	2,05***	-0,13*	0,01	0,27***	
4. Changement (incertitude performantielle)	0,19***	0,02	-0,02	-0,04	0,04*

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

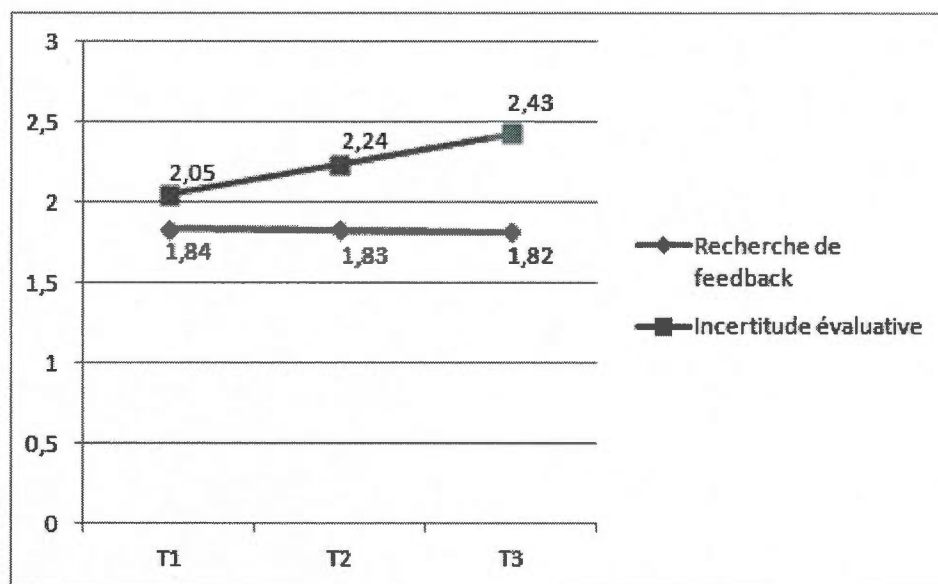


Figure 4.31 Modèle multivarié (demande de feedback / incertitude performantielle)

Hypothèse 6c : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement des comportements proactifs de type 'demande de feedback' orientés vers le supérieur est reliée négativement à la trajectoire de développement de l'incertitude contingente.

Par ailleurs, le Tableau 4.54 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'demande de feedback auprès du supérieur' et 'incertitude contingente'. De ce tableau, trois constats majeurs peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement négative entre le statut initial des comportements de demande de feedback auprès du supérieur et celui de l'incertitude contingente ($\psi_{9,4} = -0,14^{**}$; $t = -2,76$; $p < 0,01$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux des comportements de demande de feedback auprès du supérieur, ont également les plus bas niveaux initiaux au regard de l'incertitude contingente. Les résultats révèlent également une relation significativement positive entre le rythme de croissance de l'incertitude contingente et le rythme de décroissance des comportements de demande de feedback auprès du supérieur ($\psi_{10,5} = -0,06^{**}$; $t = -2,79$; $p < 0,01$).

Tableau 4.54 Var/Cov (demande de feedback / incertitude contingente)

Variable de croissance latente	Moyenne	Demande de feedback / Incertitude contingente			
		Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (demande de feedback)	1,83***	0,84***			
2. Changement (demande de feedback)	0,00	-0,36***	0,30**		
3. Statut initial (incertitude contingente)	2,47***	-0,14**	0,02	0,17***	
4. Changement (incertitude contingente)	0,08**	0,07*	-0,06**	0,00	0,03

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

Ceci signifie que plus rapide est le rythme de décroissance des comportements de demande de feedback auprès du supérieur, plus rapide est le rythme d'augmentation de l'incertitude contingente. En somme, initialement, les individus qui manifestent des comportements de demande de feedback auprès de leur supérieur sont également ceux qui perçoivent moins d'incertitude contingente. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par un déclin moins rapide de leurs comportements de demande de feedback auprès de leur supérieur tendent à être également ceux qui vivent une croissance moins rapide de leur perception de l'incertitude contingente : effet de ralentissement. L'hypothèse H6c est supportée.

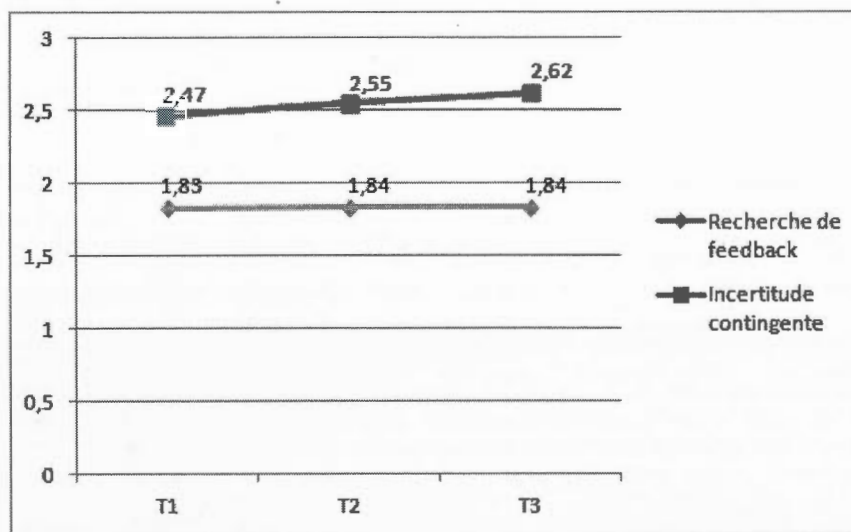


Figure 4.32 Modèle multivarié (demande de feedback / incertitude contingente)

ENGAGEMENT AFFECTIF – INCERTITUDE

Hypothèses 7a et 7b : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de l'incertitude sociale (H7a) et de l'incertitude technique (H7b) sont reliées négativement à la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers l'équipe de travail.

Le Tableau 4.55 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des trois variables 'incertitude sociale', 'engagement affectif envers l'équipe' et 'incertitude technique'. De ce tableau, plusieurs constats peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement d'une part de la variable 'engagement affectif envers l'équipe', et d'autre part les deux variables 'incertitude sociale' et 'incertitude technique'. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement négative entre le statut initial de l'engagement affectif envers l'équipe et celui de l'incertitude sociale ($\psi_{9,4} = -0,62^{***}$; $t = -7,56$; $p < 0,001$). C'est également le cas pour la relation entre le statut initial de l'engagement affectif envers l'équipe et l'incertitude technique ($\psi_{9,4} = -0,14^*$; $t = -3,32$; $p < 0,001$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux d'incertitude sociale ou d'incertitude technique, ont également les plus bas niveaux initiaux d'engagement affectif envers l'équipe. Les résultats révèlent également une relation significativement positive entre le rythme de croissance de l'engagement affectif envers l'équipe et le rythme de décroissance de l'incertitude sociale ($\psi_{10,5} = -0,39^{***}$; $t = -6,25$; $p < 0,001$). C'est aussi le cas de la relation entre le rythme de croissance de l'engagement affectif envers l'équipe et le rythme de décroissance de l'incertitude technique ($\psi_{10,5} = -0,06^{**}$; $t = -2,81$; $p < 0,01$). Ceci signifie que plus rapide est le rythme de décroissance de l'incertitude sociale ou de l'incertitude technique, plus rapide est le rythme d'augmentation de l'engagement affectif envers l'équipe.

En somme, initialement, les individus qui perçoivent plus l'incertitude (relationnelle ou technique) sont également ceux qui montrent un faible engagement affectif envers leur équipe. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par une décroissance plus rapide de leur perception de l'incertitude (relationnelle ou technique) tendent à être également ceux qui vivent une croissance plus rapide de leur engagement affectif envers l'équipe. Les hypothèses H7a et H7b sont supportées.

Tableau 4.55 Var/Cov (engagement - incertitude sociale / technique)

Engagement affectif envers l'équipe / incertitude sociale / incertitude technique							
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances					
		Incertitude technique		Incertitude sociale		Engagement affectif envers l'équipe	
		Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment
		1	2	3	4	5	6
1. SI (IT)	2,01***	0,17***					
2. CH (IT)	-0,03	-0,03	0,04***				
3. SI (IS)	2,45***	0,12***	-0,03	0,42***			
4. CH (IS)	-0,11*	-0,02	0,04**	-0,06	0,14**		
5. SI (EAET)	3,56***	-0,14***	0,05*	-0,62***	0,25***	0,61***	
6. CH (EAET)	0,17*	0,05	-0,06**	0,27***	-0,39***	-0,24**	0,39***

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

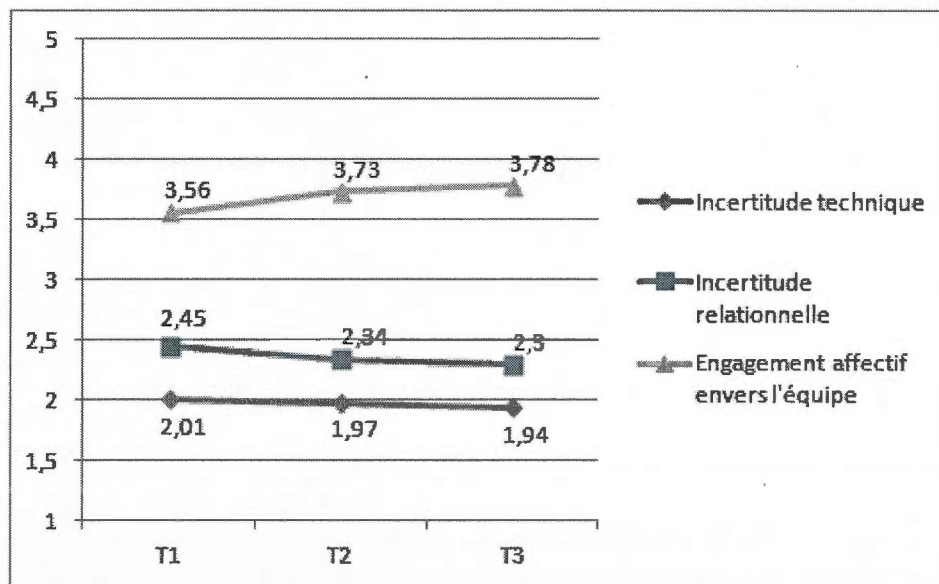


Figure 4.33 Modèle multivarié (engagement - incertitude sociale / technique)

Hypothèses 8a et 8b : Durant les six premiers mois, les trajectoires de développement de l'incertitude performantielle (H8a) et de l'incertitude contingente (H8b) sont reliées négativement à la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers le supérieur.

Le Tableau 4.56 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des trois variables 'incertitude performantielle', 'engagement affectif envers le supérieur' et 'incertitude contingente'. De ce tableau, plusieurs constats peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement d'une part de la variable 'engagement affectif envers le supérieur', et d'autre part les deux variables 'incertitude performantielle' et 'incertitude contingente'. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement négative entre le statut initial de l'engagement affectif envers le supérieur et celui de l'incertitude performantielle ($\psi_{9,4} = -0,14^{**}$; $t = -3,26$; $p < 0,01$). C'est également le cas pour la relation entre le statut initial de l'engagement affectif envers le supérieur et l'incertitude contingente ($\psi_{x,x} = -0,10^{**}$; $t = -2,62$; $p < 0,01$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux d'incertitude performantielle ou d'incertitude contingente, ont également les plus bas niveaux initiaux d'engagement affectif envers le supérieur. Les résultats révèlent également une relation significativement négative entre le rythme de croissance de l'engagement affectif envers le supérieur et le rythme de croissance de l'incertitude performantielle ($\psi_{10,5} = -0,03^{*}$; $t = -2,02$; $p < 0,05$). Ceci signifie que plus rapide est le rythme de croissance de l'incertitude performantielle, moins rapide est le rythme de croissance de l'engagement affectif envers le supérieur. C'est également le cas pour la relation entre le rythme de croissance de l'incertitude contingente le rythme de croissance de l'engagement affectif.

En somme, initialement, les individus qui perçoivent plus l'incertitude (évaluative ou contingente) sont également ceux qui montrent un faible niveau d'engagement affectif envers leur supérieur. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par une croissance plus rapide de leur perception de l'incertitude performantielle et contingente tendent à être également ceux qui vivent une croissance moins rapide de leur engagement affectif envers le supérieur. Les hypothèses H8a et H8b sont supportées.

Tableau 4.56 Var/Cov (engagement - incertitude performantielle/ contingente)

Engagement affectif envers le supérieur / incertitude performantielle/ incertitude contingente							
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances					
		Incertitude performantielle		Incertitude contingente		Engagement affectif envers le supérieur	
		Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment	Statut initial	Change-ment
		1	2	3	4	5	6
1. SI (IP)	2,05***	0,27***					
2. CH (IP)	0,19***	-0,03	0,04				
3. SI (IC)	2,47***	0,24***	-0,03	0,18***			
4. CH (IC)	0,08**	-0,06**	0,07***	0,01	0,02		
5. SI (EAS)	3,90***	-0,14**	0,03	-0,10**	0,00	0,37***	
6. CH (EAS)	0,04	0,02	-0,03*	-0,01	-0,01	0,07*	0,07*

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

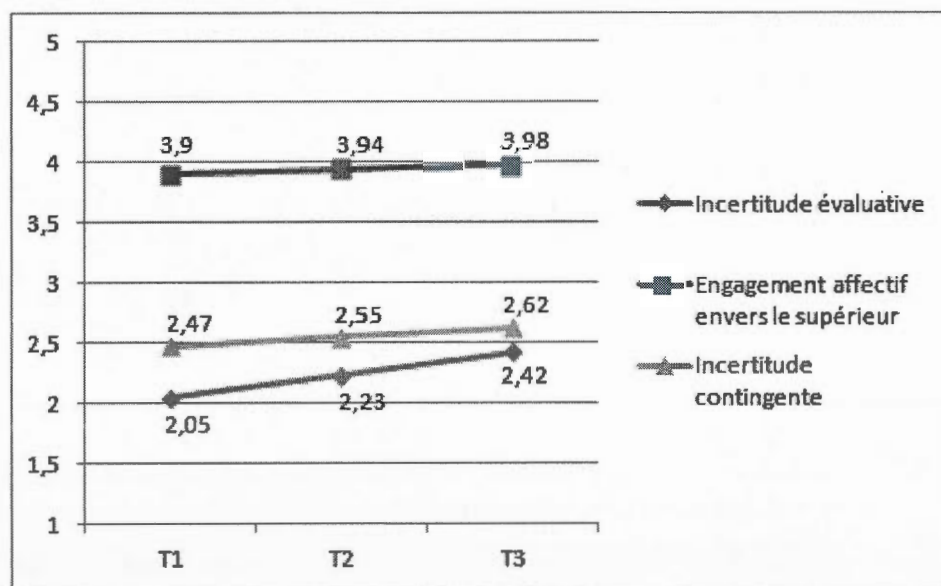


Figure 4.34 Modèle multivarié (engagement - incertitude performantielle/ contingente)

INTENTION DE RESTER MEMBRE DE L'ORGANISATION – ENGAGEMENT AFFECTIF ENVERS L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

Hypothèse 9 : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers l'équipe de travail est reliée positivement à la trajectoire de développement de l'intention de rester membre de l'organisation.

Le Tableau 4.57 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'engagement affectif envers l'équipe de travail' et 'intention de rester membre de l'organisation'. De ce tableau, deux constats majeurs peuvent être tirés du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. D'abord, nous pouvons lire une relation significativement positive entre le statut initial de l'engagement affectif envers l'équipe de travail et celui de l'intention de rester ($\psi_{9,4} = 0,20^{**}$; $t = 3,17$; $p < 0,01$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux de l'engagement envers l'équipe, ont également les plus hauts niveaux initiaux de l'intention de rester membre de l'organisation. Les résultats révèlent également une relation significativement négative entre le rythme de croissance de l'engagement affectif envers l'équipe et le rythme de déclin de l'intention de rester membre de l'organisation ($\psi_{10,5} = 0,07^{**}$; $t = 3,04$; $p < 0,01$). Ceci signifie que plus rapide est le rythme de croissance de l'engagement envers l'équipe, moins rapide est le rythme de décroissance de l'intention de rester membre de l'organisation.

Tableau 4.57 Var/Cov (engagement affectif envers l'équipe / intention de rester)

Variable de croissance latente	Moyenne	Engagement affectif envers l'équipe de travail / Intention de rester Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (engagement affectif envers l'équipe de travail)	3,60***	0,51***			
2. Changement (engagement affectif envers l'équipe de travail)	0,10*	-0,10*	0,14***		
3. Statut initial (intention de rester membre de l'organisation)	4,40***	0,20**	-0,08*	0,51***	
4. Changement (intention de rester membre de l'organisation)	-0,13**	0,00	0,07**	-0,03	0,13***

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

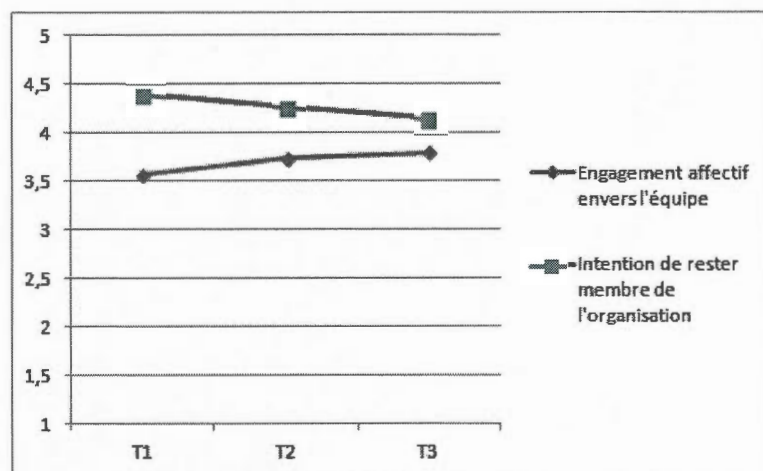


Figure 4.35 Modèle multivarié (engagement affectif envers l'équipe - intention de rester)

En somme, initialement, les individus qui s'engagent fortement envers leur équipe de travail sont également ceux qui montrent une forte intention de rester membres de l'organisation. Aussi, durant les six premiers mois, les individus caractérisés par un rythme de croissance plus rapide de leur engagement envers l'équipe de travail tendent à être également ceux qui vivent un rythme de décroissance moins rapide de leur intention de rester membre de l'organisation. L'hypothèse H9 est supportée.

INTENTION DE RESTER MEMBRE DE L'ORGANISATION – ENGAGEMENT AFFECTIF ENVERS LE SUPÉRIEUR

Hypothèse 10 : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'engagement affectif envers le supérieur est reliée positivement à la trajectoire de développement de l'intention de rester membre de l'organisation.

Tableau 4.58 Var/Cov (engagement affectif envers le supérieur / intention de rester)

Engagement affectif envers le supérieur / Intention de rester					
Variable de croissance latente	Moyenne	Variances/Covariances			
		1	2	3	4
1. Statut initial (engagement affectif envers le supérieur)	3,90***	0,37***			
2. Changement (engagement affectif envers le supérieur)	0,03	-0,06	0,06**		
3. Statut initial (intention de rester membre de l'organisation)	4,40***	0,16**	-0,05	0,51***	
4. Changement (intention de rester membre de l'organisation)	-0,13**	0,05	0,03	-0,02	0,13***

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

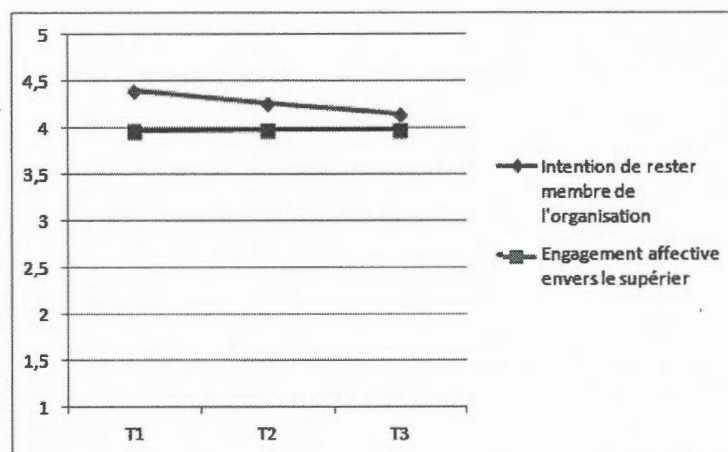


Figure 4.36 Modèle multivarié (engagement affectif envers le supérieur - intention de rester)

Le Tableau 4.58 montre les moyennes et la matrice de variances/covariances des deux facteurs (statut initial, changement) de chacune des variables 'engagement affectif envers le supérieur' et 'intention de rester membre de l'organisation'. De ce tableau, un seul constat peut être tiré du rapport entre les trajectoires de développement des deux variables. Nous pouvons lire une relation significativement positive entre le statut initial de l'engagement affectif envers le supérieur et celui de l'intention de rester ($\psi_{9,4} = 0,16^{**}$; $t = 2,94$; $p < 0,01$). Ceci signifie que les individus ayant les plus hauts niveaux initiaux d'engagement envers le supérieur, ont également les plus hauts niveaux initiaux de l'intention de rester membre de l'organisation. Les autres relations ne sont pas significatives.

En somme, initialement, les individus qui s'engagent fortement envers leur supérieur sont également ceux qui montrent une forte intention de rester membres de l'organisation. L'hypothèse H10 est partiellement supportée.

4.4 Modèles de croissance latente : trajectoires de changement avec variable dépendante nominale dichotomique

Hypothèse 11 : Durant les six premiers mois, la trajectoire de développement de l'intention de rester membre de l'organisation, est reliée négativement à la probabilité qu'une nouvelle recrue décide de quitter volontairement l'organisation.

Afin de mieux comprendre comment l'intention de rester membre de l'organisation est associée au roulement volontaire, nous avons procédé à des analyses combinant une

trajectoire de changement (variable indépendante) et une variable nominale dichotomique (variable dépendante). Il s'agit de modéliser la relation entre d'une part, la trajectoire de changement de la variable latente explicative 'intention de rester membre de l'organisation', et d'autre part, la variable roulement 12 mois après l'entrée en fonction. Ainsi, pour une valeur donnée des deux paramètres de la trajectoire de changement (statut initial et changement) de l'intention de rester, les analyses permettent de calculer la probabilité espérée qu'une nouvelle recrue décide de quitter volontairement l'organisation. Le Tableau 4.59 présente les résultats des analyses, y compris les coefficients estimés, l'erreur standard, les niveaux de signification et les rapports de cote (ODDS Ratio ou changement de proportion). Il est à noter que les rapports de cote correspondent au taux d'augmentation de la probabilité d'appartenir au groupe des recrues qui ont décidé de rester comme membre de l'organisation lorsque la valeur du prédicteur (statut initial ou changement) augmente d'une unité. En d'autres mots, un rapport de cote plus grand qu'une unité indique une augmentation des chances de rester comme membre de l'organisation, tandis qu'un rapport de cote de moins d'une unité diminue ces chances.

Ces résultats révèlent que la relation entre le statut initial (après deux mois) et le roulement n'est pas significative. Cependant, la progression de l'intention de rester joue un rôle prépondérant dans le taux de roulement des nouvelles recrues 12 mois après la date d'entrée en fonction. Plus spécifiquement, une unité de changement de l'intention de rester augmente de 24 fois la probabilité que la nouvelle recrue décide de rester membre de l'organisation. L'hypothèse H11 est supportée.

Tableau 4.59 Intention de rester - roulement

	Coefficients	S.E.	p	ODDS Ratio
Statut initial (intention de rester)	.22 n.s	.13	.097	2.00
Changement (intention de rester)	0.52**	.14	.010	24.00

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. n.s = non significatif

4.5 Conclusion

Au terme de ce chapitre, il nous semble utile de tirer au clair les faits saillants de tout le processus de vérification des hypothèses découlant de l'objectif de cette recherche. Nous articulons cette synthèse autour de sept constats majeurs.

Premièrement, les analyses univariées ont révélé différents schémas d'évolution de l'expérience d'incertitude au travail. Plus spécifiquement, certaines incertitudes déclinent avec le temps (incertitude technique, incertitude sociale) alors que d'autres augmentent (incertitude référentielle, incertitude performantielle et incertitude contingente). Ainsi, il est évident que l'expérience d'entrée organisationnelle est vécue différemment selon le type d'incertitude. Les analyses multivariées subséquentes nous ont aidé à mieux comprendre les stratégies déployées par les recrues, tels que les comportements proactifs, afin de réduire ou juste composer avec ces incertitudes.

Deuxièmement, il semble que la qualité des rapports sociaux entre d'une part, les recrues et d'autre part, l'équipe de travail et le supérieur, joue un rôle important dans l'émergence de la confiance ; une qualité que nous avons cerné par deux variables : l'identification à l'équipe de travail et la justice perçue du supérieur. Plus spécifiquement, les résultats obtenus de l'analyse de l'identification à l'équipe de travail (H1a et H2a) révèlent qu'une croissance de la trajectoire de l'identification à l'équipe favorise également une croissance de la trajectoire de la confiance. En d'autres mots, plus les recrues s'identifient à leur équipe de travail, plus elles vont manifester une attitude de confiance envers les membres de leur équipe de travail. Il y a un effet de renforcement de la confiance par l'identification. Aussi, l'analyse de la justice perçue du supérieur (H2a et H2b) montre que cette variable favorise l'augmentation de la confiance envers le supérieur quand elle ne décline pas rapidement. En d'autres termes, les recrues qui continuent (durant les six premiers mois) à percevoir leur supérieur comme étant une personne juste, augmentent leur confiance envers le supérieur. D'une manière globale, nous pouvons dire que, plus les attitudes, telles que l'identification et la justice, envers l'équipe de travail et le supérieur sont positives et continuent à l'être, plus les recrues leur font confiance.

Troisièmement, les nouvelles recrues ne se montrent pas passives face à l'incertitude. Bien au contraire, elles déploient une panoplie de comportements proactifs en vue de chercher les informations qui leur permettent de composer avec cette incertitude. À l'exception des comportements de demande d'aide auprès des membres de l'équipe et de demande d'information référentielle auprès du supérieur, tous les autres comportements proactifs (demande d'information technique, développement de relations sociales, demande de feedback) déclinent avec le temps. Les résultats révèlent aussi que la confiance a un effet double sur la proactivité des nouvelles recrues. Plus spécifiquement, il semble qu'initialement la confiance joue un rôle motivationnel dans l'activation des comportements proactifs envers l'équipe de travail et le supérieur. De plus, durant les six premiers mois, la confiance permet de maintenir un niveau de motivation suffisant pour encourager une manifestation plus fréquente des comportements proactifs. En somme, l'émergence et le maintien des comportements proactifs sont facilités par la confiance envers l'équipe de travail (H3c, H3e) et la confiance envers le supérieur (H4a, H4b, H4c, H4d). La confiance est un maillon important entre les variables du contexte, telles l'identification et la justice, et les stratégies de gestion des incertitudes.

Quatrièmement, la proactivité semble fonctionner pour réduire l'incertitude quand elle est orientée vers l'équipe de travail (H5b et H5c) ou pour gérer l'incertitude quand elle est orientée vers le supérieur (H6b et H6c). Plus spécifiquement, les comportements orientés vers l'équipe de travail de type 'demande d'aide' réduisent l'incertitude technique et ceux de type 'développement de relations sociales' réduisent l'incertitude sociale. Il est important de noter ici que les comportements de type 'demande d'aide' réduisent l'incertitude technique (H5b) alors que les comportements de type 'recherche d'information technique' n'ont pas d'effet sur cette incertitude (H5a). Bien que ces deux comportements ('recherche d'information technique' et 'demande d'aide') permettent l'accès à une information touchant l'acte technique, le contexte dans lequel ils sont mobilisés n'est pas le même. En effet, le comportement de type 'demande d'aide' est activé dans une situation où la recrue fait face à un problème technique bien particulier, ce qui implique possiblement une dimension d'urgence. Par contre, le comportement de type 'recherche d'information technique' peut être activé dans diverses situations qui concernent des aspects techniques d'ordre général. Il semble que le besoin d'une information technique inscrite dans une situation clinique

d'urgence rend le comportement de type 'demande d'aide' plus pertinent et efficace dans la réduction du sentiment d'incertitude technique. Par ailleurs, les comportements orientés vers le supérieur de type 'demande de feedback' ne sont efficaces qu'initialement, c'est-à-dire durant les deux premiers mois suivant l'entrée en fonction. Rappelons que ce type de comportement décline avec le temps au même moment où l'incertitude performantielle et l'incertitude contingente continuent d'augmenter. Ce résultat est fort important puisqu'il montre que le sentiment d'incertitude n'active pas nécessairement les comportements proactifs, la temporalité de ce sentiment (sentiment d'incertitude durant les deux premiers mois versus sentiment d'incertitude six mois plus tard), le type d'incertitude, et la source qui a le potentiel de réduire cette incertitude rentrent en ligne de compte. Il semble également que les comportements proactifs orientés vers le supérieur de type 'demande d'information référentielle' sont activés même à un niveau faible d'incertitude. Aussi important que le résultat précédent, il se pourrait donc que dans certains cas, la proactivité soit activée pour des fins autres que réduire l'incertitude. Nous discuterons ces aspects dans le chapitre suivant.

Cinquièmement, les résultats démontrent que réduire l'incertitude se traduit en un engagement affectif envers l'équipe de travail et envers le supérieur. Plus spécifiquement, l'engagement envers l'équipe de travail augmente avec la décroissance de l'incertitude technique et de l'incertitude sociale (H7a, H7b). Aussi, l'engagement envers le supérieur augmente chez les recrues qui maintiennent un faible niveau d'incertitude performantielle et d'incertitude contingente (H8a, H8b). Ce résultat est important dans le sens où le mécanisme cognitif voulant que l'attribution de la réduction de l'incertitude à une source se traduise en un attachement affectif envers cette même source fonctionne aussi bien pour la cible équipe de travail que pour la cible supérieur.

Sixièmement, les résultats révèlent que les engagements affectifs envers les différentes cibles (équipe de travail, supérieur) présentent des «patterns» d'évolution similaires : augmentation de l'engagement envers l'équipe de travail et l'engagement envers le supérieur. Initialement, ces deux engagements agissent de la même façon sur l'intention de quitter. Cependant, durant les six premiers mois, c'est l'augmentation de l'engagement envers l'équipe de travail qui prévient la vitesse du déclin de l'intention de rester membre de

l'organisation (H9 et H10). Il s'agit là d'un effet de protection (la présence de l'engagement envers l'équipe prévient le déclin de l'intention de rester). En d'autres mots, l'augmentation de l'engagement envers la cible intra-organisationnelle, équipe de travail, prévient le déclin des cognitions d'attachement (intention de rester) envers l'entité la plus globale que représente l'organisation.

Septièmement, il appert que l'intention de rester réduit le taux de roulement réel (H11) mesuré 12 mois après l'entrée en fonction ; ce roulement s'élève à 23 % dans l'échantillon à l'étude. Plus spécifiquement, c'est le taux de changement de l'intention de rester qui influe sur la décision, prise 12 mois après l'entrée en fonction, de rester comme membre de l'organisation. Ainsi, il semble que les cognitions d'attachement développées durant les six premiers mois sont plus déterminantes dans la rétention du personnel nouvellement embauché ; un résultat qui montre l'importance des six premiers mois au travail. De plus, ces cognitions d'attachement sont prédites par l'engagement envers l'équipe de travail.

Pour terminer, notons que d'une façon générale, les résultats de notre recherche vont dans le sens du cadre théorique. Le chapitre suivant réservera plus d'espace pour discuter les sept constats présentés ci-avant.

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Avant d'amorcer cette discussion, il nous semble utile de rappeler que le thème de la « socialisation » fait l'objet d'un intérêt croissant depuis son introduction dans le champ des organisations vers le début des années 1980 (Van Maanen et Schein, 1979). Cet intérêt témoigne d'une évolution des perspectives des chercheurs pour répondre à une question centrale, à savoir la réussite de l'insertion des nouvelles recrues. À travers la présente recherche, notre ambition est d'apporter des éléments de réponse à cette question sous l'angle de l'incertitude, de ses catégories, de ses spécificités, de ses fonctions et de sa gestion de façon à établir un lien direct entre la réduction de l'incertitude et l'attachement à un nouvel emploi.

Notre recherche a été conduite dans un contexte hospitalier, où était présente la préoccupation relative à l'insertion du personnel infirmier. L'importance accordée à cette question s'explique par un taux du roulement avoisinant les 35 % dans certains cas, et ce dès les trois premiers mois suivant l'entrée en fonction. Le contexte hospitalier semble également reconnaître l'importance de réduire les différentes facettes d'incertitude caractérisant l'entrée organisationnelle. En effet, les centres hospitaliers consacrent des ressources considérables à l'encadrement des nouvelles recrues à l'intérieur d'un programme dit « programme de soutien clinique ou préceptorat en soins infirmiers », dont les coûts sont estimés à plus de six millions de dollars par année, mobilisant une centaine de préceptrices responsables directement de l'intégration des nouvelles recrues.

Depuis son institutionnalisation dans les grands centres hospitaliers, le programme de préceptorat constitue un levier central de tout le processus d'insertion du personnel infirmier nouvellement embauché.

Toutefois, malgré ses vertus, le préceptorat présente deux incomplétudes, l'une structurelle, l'autre informationnelle. Plus spécifiquement, ce programme est limité dans le temps (ex. trois à quatre premières semaines) et ne peut pas couvrir le contenu de toutes les situations cliniques que pourraient rencontrer les nouvelles recrues dans l'exercice de leur profession; il y a toujours un apprentissage à faire.

Cette situation suppose qu'une bonne partie de l'effort de réduction des incertitudes, tant au plan clinique que relationnel, repose sur la recrue elle-même. Autrement dit, c'est à la nouvelle recrue de prendre les initiatives au travail afin de répondre à ses propres besoins en termes de réduction de l'incertitude en recherchant de l'information, en demandant de l'aide, etc. Cette hypothèse trouve appui dans la mosaïque des compétences cliniques requises, telles que définies par l'OIIQ (Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec). Celle-ci suppose que l'infirmier(ère) doit poser les questions pertinentes dans les situations cliniques ambiguës ou incertaines. Mais, répondre à cette exigence suppose la rencontre d'au moins quatre éléments. Premièrement, l'évaluation cognitive de la situation comme étant incertaine, c'est-à-dire un état de conscience qui considère que la situation échappe au contrôle. Deuxièmement, le niveau d'incertitude perçue dépasse le seuil de tolérance, c'est-à-dire que l'incertitude perçue est suffisamment élevée pour générer un inconfort psychologique. Troisièmement, le contexte social favorise et encourage les comportements de réduction de l'incertitude. Quatrièmement, la disponibilité d'agents socialisateurs qui peuvent et veulent fournir le soutien nécessaire à la réduction de l'incertitude.

Tout le problème étant alors de comprendre en quoi consiste la gestion de l'incertitude en tenant compte à la fois de la nouvelle recrue, comme agent qui participe à sa propre socialisation, et du contexte proximal le plus susceptible d'influer cette gestion tel que les relations recrue-équipe et recrue-supérieur. De plus, il importe de comprendre comment le sentiment de contrôle, aboutissement d'une gestion efficace de l'incertitude, se transforme en un lien d'attachement à l'emploi.

En résumé, à la lumière des résultats de notre recherche, nous essayons de voir dans quelle mesure les variables contingentes (identification à l'équipe de travail et justice du supérieur) forment une base pour l'émergence de stratégies de gestion de l'incertitude. Également, nous tentons d'établir des liens entre la réduction de l'incertitude et l'attachement envers

différentes cibles. Ces deux éléments sont fondamentaux pour comprendre le rôle motivationnel du contexte et de la proactivité de la recrue tant dans la réduction des incertitudes que dans l'attachement à son nouvel emploi. Mais, avant d'amorcer la discussion de ces éléments, il nous semble important de comprendre en premier lieu comment les nouvelles recrues vivent leur expérience d'incertitude. Pour ce faire, nous partons de deux éléments essentiels à cette compréhension, la subjectivation de l'expérience d'incertitude et son caractère multi facettes.

5.1 L'expérience de l'incertitude

L'expérience de l'incertitude fait référence, pour l'essentiel, à une évaluation subjective d'une situation. Celle-ci débouche sur une perception de manque de contrôle, de doute, d'incomplétude d'information ou d'absence de schèmes cognitifs permettant d'expliquer une situation passée ou de prédire le futur (Kramer, 2004). Ainsi, les individus font l'expérience de l'incertitude dans une situation d'absence d'indices familiers, dans une situation complexe où il y a plusieurs indices à considérer ou dans une situation contradictoire où différents indices exigent des réponses divergentes. La singularité de l'expérience d'incertitude est également renforcée par le fait que les individus ne disposent pas des mêmes ressources pour faire face à l'incertitude; cela dépend de leur trajectoire personnelle au sein de l'organisation, c'est-à-dire que chaque nouvelle recrue vit une expérience d'incertitude qui lui est propre. L'approche par l'analyse des trajectoires de changement latent (LGM) permet de cerner la variété des expériences d'incertitude.

L'analyse de l'expérience d'incertitude a été faite sur la base d'une taxonomie inspirée de plusieurs écrits et présentés dans le chapitre «Fondements théoriques». Cette taxonomie tient compte à la fois de la diversité des facettes de l'incertitude et de ses différentes manifestations durant l'entrée organisationnelle. Comme mentionné dans les chapitres précédents, cette taxonomie comprend cinq formes d'incertitude, à savoir : l'incertitude technique, l'incertitude sociale, l'incertitude référentielle, l'incertitude performantielle et l'incertitude contingente. Cette façon d'appréhender l'incertitude reflète bien l'idée qui traverse la littérature, depuis les premières réflexions de Berger (1979), selon laquelle l'incertitude est multi facettes.

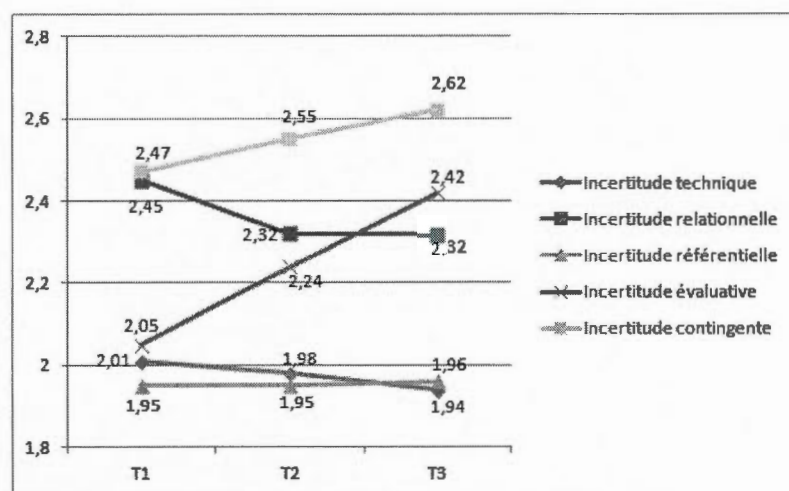


Figure 5.1 Trajectoires de changement des cinq types d'incertitude

Les résultats de cette recherche montrent que dans un contexte de transition d'emploi, spécifique à l'entrée organisationnelle, les nouvelles recrues vivent des expériences d'incertitude diverses à différents niveaux d'intensité. Plus spécifiquement, les nouvelles recrues sont inquiètes à l'idée de démarrer un nouvel emploi et à s'engager dans une nouvelle profession avec tout ce que cela implique en termes de responsabilités cliniques, d'intégration au corps professionnel et de prise en main de leur propre carrière; les trajectoires de changement des différentes expériences d'incertitude reflètent bien ces préoccupations.

Plus spécifiquement, la Figure 5.1 montre que durant les six premiers mois, l'incertitude technique et l'incertitude référentielle se situent à un niveau relativement faible comparées aux trois autres types d'incertitude, sociale, performantielle et contingente. En fait, au point de départ, la recrue est, dans bien des cas, sans expérience (87 % des sujets démarrent en tant que CEPI, c'est-à-dire candidat(e)s à l'exercice de la profession infirmière). Elle se positionne comme un agent extrinsèque à la profession infirmière qui doit faire ses preuves, par opposition à un modèle préétabli par l'institution socialisante (centre hospitalier) de ce qui est l'infirmière-modèle. L'exigence est de se conformer à ce modèle dans les meilleurs délais, d'où l'intérêt porté à la réduction de l'incertitude technique et référentielle.

Pour les trois autres types d'incertitude, nous faisons deux lectures des trajectoires de changement, une après les deux premiers mois et l'autre après les six premiers mois. La

Figure 5.1 montre qu'après les deux premiers mois, l'incertitude sociale et l'incertitude contingente sont plus saillantes que toutes les autres formes d'incertitude. Pour l'incertitude sociale, ce résultat est attendu parce que la recrue vient juste de se joindre à l'équipe de travail. En effet, questionner son statut au sein de l'équipe et se soucier de la place occupée dans le corps social de l'institution socialisante (centre hospitalier) est tout à fait normal au début de la relation d'emploi. Au fil du temps, les recrues arrivent à se tailler une place au sein de l'équipe de soins et à se garantir un certain statut professionnel; c'est ce qui se traduit par un déclin, bien que léger, de l'incertitude sociale.

En ce qui concerne l'incertitude contingente, le schéma d'évolution est particulier parce que le niveau initial d'incertitude est élevé et continue d'augmenter; plusieurs questions s'imposent d'elles-mêmes : est-ce que le sujet de la carrière est moins discuté durant l'entrée en fonction?, est-ce que l'expérience de deux mois rend plus difficile une projection dans le futur?, y-a-t-il un processus de comparaison avec les plus anciennes qui rend moins claire la question de la carrière? Quelles que soient les réponses, il semble que l'augmentation de l'incertitude contingente durant les six premiers mois révèle que la question de la carrière est problématique et pose un vrai défi.

Quant à l'incertitude performantielle, elle demeure assez faible durant les deux premiers mois comparée à l'incertitude sociale et à l'incertitude contingente. Une explication plausible nous renvoie à la structure du processus de recrutement suivi dans les centres hospitaliers. En fait, durant les deux premiers mois, la recrue est évaluée à deux reprises (après 25 jours et après 50 jours); les critères d'évaluation sont communiqués dès l'entrée en fonction. Ainsi, il semble que durant les deux premiers mois, la communication des critères d'approbation réduit l'incertitude performantielle. Toutefois, au fil du temps, l'incertitude performantielle devient aussi saillante que l'incertitude sociale et l'incertitude contingente.

Quel lien peut-on établir entre nos résultats et ceux des recherches existantes sur le sujet? La réponse à cette question se heurte au peu d'études portant directement sur l'incertitude (les études ont souvent porté sur l'intérêt de la recrue pour un type d'information). Par conséquent, nous ne pouvons faire que des rapprochements entre l'intérêt pour un type d'information et l'intérêt pour réduire une forme particulière d'incertitude. À ce titre, l'étude d'Ostroff et Kozlowski (1992) soutient l'idée selon laquelle les aspects techniques et

référentiels retiennent davantage l'attention des nouvelles recrues; l'intérêt pour les informations sur le groupe de travail et sur l'organisation vient un peu plus tard durant la période de socialisation. Dans le même ordre d'idée, l'étude de Morrison (1993b) montre que dans un premier temps, les recrues s'intéressent aux informations d'ordre technique. À partir du troisième mois, l'intérêt pour les informations référentielles prend de l'importance. L'intérêt pour les informations d'ordre social et performantiel reste stable mais moins important que l'intérêt pour les informations techniques et référentielles. Ceci suggère que les recrues deviennent plus concernées par les aspects relatifs à l'organisation, mais à condition de bien assimiler leur environnement de travail le plus immédiat relatif à la tâche et au rôle. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces recherches n'établissent pas de lien entre l'intérêt pour une information et la réduction de l'incertitude.

Ainsi, nous pouvons retenir que l'idée de saillance de certaines formes d'incertitude par rapport à d'autres est soutenue et confirmée dans une variété de contextes y compris le nôtre (contexte hospitalier). Cependant, nous relevons tout de même des résultats divergents quand il est question d'identifier quelle forme d'incertitude est perçue davantage par les recrues. À titre d'exemple, dans certaines études, l'incertitude référentielle prime sur l'incertitude sociale alors que dans d'autres, le schéma est inversé (Morrison, 1993); un constat qui rend difficile la compréhension des expériences d'incertitude. Ces discordances empiriques sont à bien des égards attribuées à la variété des contextes, au profil des populations étudiées (ex. infirmières, ingénieurs, comptables, policiers) et à l'hétérogénéité des designs méthodologiques utilisés (ex. analyse des moyennes, horizon temporel). Ce dernier point nous semble important dans le sens où une meilleure compréhension du phénomène doit passer d'abord par une adaptation du design méthodologique à la question posée. Ainsi, au lieu de suivre des moyennes globales, notre recherche a proposé de suivre des trajectoires de changement des perceptions de l'incertitude de chaque recrue. Il s'agit d'identifier les différents «patterns» d'évolution des différentes formes d'incertitude en analysant les différences interindividuelles sur des paramètres intra-individuels (ex. statut initial, taux de changement); ce design constitue en soi une contribution dans la compréhension du processus d'insertion des nouvelles recrues.

Pour résumer, il semble que durant les six premiers mois, les nouvelles recrues vivent une expérience d'incertitude moins intense sur les aspects techniques de la profession infirmière (incertitude technique et incertitude référentielle). Toutefois, cette expérience est plus intense au plan des volets organisationnels tels que le statut au sein de l'équipe de travail (incertitude sociale), la performance au travail (incertitude performantielle) et les perspectives de carrière (incertitude contingente). Ainsi, approcher l'insertion des nouvelles recrues par l'analyse de l'incertitude a permis d'identifier deux éléments nettement distincts de la réalité de la socialisation au travail. Le premier élément s'apparente à une socialisation avec les aspects techniques de la profession, c'est-à-dire à une socialisation professionnelle. Celle-ci trouve ses éléments constitutifs dans la familiarisation avec les dimensions professionnelles en lien direct avec la pratique infirmière et l'acte clinique. Elle se traduit par un niveau relativement faible de l'incertitude technique et de l'incertitude référentielle. En d'autres mots, réduire ces deux incertitudes reflète jusqu'à quel point la nouvelle recrue a réussi sa socialisation professionnelle; les résultats de notre recherche révèlent que la socialisation professionnelle est bien réussie.

Le deuxième élément renvoie à une socialisation organisationnelle dont la principale aspiration est de façonner la nouvelle recrue à l'image d'un idéal : intégration à l'équipe de travail (réduction de l'incertitude sociale), performance au travail (réduction de l'incertitude performantielle) et avancement de carrière (réduction de l'incertitude contingente). Les résultats de la recherche révèlent que la socialisation organisationnelle est moins réussie que la socialisation professionnelle. Ces deux constats nous invitent à interroger la capacité des programmes d'accueil, d'orientation, de préceptorat et de socialisation au travail à servir à la fois des aspects professionnels, c'est-à-dire à réussir la socialisation professionnelle, et des aspects organisationnels, c'est-à-dire à réussir la socialisation organisationnelle.

Ce que nous retenons de ces résultats est que dans un contexte hospitalier, les efforts d'intégration des nouvelles recrues bénéficient davantage à la socialisation professionnelle qu'à la socialisation organisationnelle. En d'autres mots, quand une recrue entre dans un contexte professionnel, elle priorise la réduction des incertitudes relatives aux aspects techniques en lien direct avec la profession infirmière (ex. assimilation des tâches et des rôles de l'infirmier-type). Ce sont ces éléments qui forgeront l'identité professionnelle de la

nouvelle recrue, et donc un certain statut au sein du corps professionnel comme les infirmières, les médecins, etc. Partant de là, nous pouvons dire que réussir uniquement la socialisation professionnelle ne règle aucunement la question de l'attachement et donc des départs volontaires. En effet, à partir de moment où les habiletés techniques et les modèles de comportements constituant le rôle de la profession infirmière sont transférables d'un centre hospitalier à un autre, il est vraisemblable de constater un taux de roulement élevé, même après six mois. La solution semble être dans la réussite à la fois de la socialisation professionnelle et de la socialisation organisationnelle. Cette dernière devrait bâtir les bases des forces attachant les nouvelles recrues à leur organisation.

5.2 Les stratégies de gestion de l'incertitude

Rappelons ici que l'expérience d'incertitude est d'abord une évaluation subjective d'une situation donnée. En ce sens, le processus d'évaluation constitue un médiateur entre la situation (input de ce processus) et la réaction de l'individu (output de ce processus). Sans cette évaluation subjective, il n'y aura aucune perception de perte de contrôle, d'ambiguïté, d'ambivalence, d'anxiété, etc., et donc aucune réaction pour faire face à l'incertitude. À partir de cette prise de conscience de sentiments et de pensées au regard de l'incertitude, quelles sont les formes de réactions qui s'offrent aux nouvelles recrues?

Selon Katz (1980), les nouvelles recrues réduisent l'incertitude principalement par l'interaction, par les processus interpersonnels ou le feedback. En effet, dans bien des cas, quand les individus perçoivent de l'incertitude, ils décident de déployer des stratégies permettant de la réduire ou de la gérer. Pour ce faire, trois stratégies s'offrent aux individus : stratégies passives, stratégies actives et stratégies interactives (Berger, 1979). Dans le chapitre « Fondements théoriques », nous avons démontré en quoi la stratégie interactive était supérieure aux deux autres stratégies. C'est à partir de ce constat que notre recherche s'est penchée sur l'usage de cinq comportements proactifs propres aux stratégies interactives (recherche d'information technique, demande d'aide, développement de relations sociales, recherche d'information référentielle et demande de feedback,), ainsi que sur leurs effets au regard de cinq formes d'incertitude (technique, sociale, référentielle, performantielle et contingente).

Bien entendu, parler des stratégies interactives de gestion des incertitudes, et donc de la proactivité, suppose que les nouvelles recrues orientent leurs efforts vers une ou plusieurs entités sociales, c'est-à-dire les agents socialisateurs jugés compétents, crédibles, de confiance et surtout en mesure d'offrir un soutien. Ces cibles font référence à l'ensemble des personnes en contact direct ou indirect avec les recrues, et qui, par cette proximité, peuvent devenir des agents socialisateurs effectifs ou potentiels. Cela nous amène à préciser qu'avant de s'engager dans des stratégies interactives de réduction de l'incertitude, la nouvelle recrue passe d'abord par un processus de choix parmi une pluralité de cibles, et doit répondre à la question suivante : à qui dois-je poser la question?

Les mécanismes et les critères de choix de ces cibles ont été discutés dans la littérature sur la socialisation organisationnelle (voir chapitre « Fondements théoriques »). Il est largement admis que les collègues et le supérieur hiérarchique sont les cibles les plus utiles aux yeux des recrues (Louis Posner et Powell, 1983). En effet, ces deux cibles ont un pouvoir attractif plus fort que les autres cibles par leur rôle durant le processus de socialisation. Elles sont familières et accessibles aux nouvelles recrues, ont la possibilité d'établir des relations personnelles avec elles, ont une connaissance spécifique et approfondie de leur rôle et sont en meilleure position d'offrir un soutien direct, personnalisé et précis dans des situations particulières.

Cibles des stratégies de gestion des incertitudes

Avant de discuter du pouvoir attractif des agents socialisateurs (équipe et supérieur), cibles des stratégies interactives de gestion de l'incertitude, il nous semble opportun de rappeler ici quelques éléments du contexte d'insertion du personnel infirmier dans les centres hospitalier; un rappel qui nous permet de comprendre comment la structure d'accueil rend plus visibles les deux cibles qui nous intéressent ici, à savoir : les membres de l'équipe de travail et le supérieur hiérarchique.

La recrue est amenée à travailler avec une équipe de travail (cinq à sept infirmières ou infirmiers) de jour, de soir ou de nuit, selon l'affectation. Les membres de l'équipe de travail se situent au même niveau hiérarchique que la nouvelle recrue, ayant un rôle similaire, mais souvent plus expérimentés. De ce fait, ils sont perçus comme source crédible d'information. Quant au supérieur hiérarchique (appelé infirmière-chef), il est responsable des aspects

cliniques et administratifs de son unité de soins. La nouvelle recrue travaille sous l'autorité directe de son supérieur. Celui-ci assure son intégration, définit ses tâches et ses horaires et conduit des évaluations périodiques; ce dernier élément rend la recrue vulnérable face à l'autorité du supérieur. Il est également important de souligner que dès l'entrée en fonction, la recrue passe d'abord par une période d'orientation formelle (programme de préceptorat) qui dure 20 à 25 jours. Cette période inclut l'accueil, l'orientation théorique et l'orientation pratique sous le tutorat d'une préceptrice clinique. À l'issue du programme d'orientation, la recrue est censée avoir toutes les habiletés et les compétences nécessaires à l'exercice de la profession infirmière. Toutefois, lorsqu'une incertitude survient (ex. détérioration de l'état de santé d'un patient), la recrue dispose de plusieurs stratégies pour faire face à la situation. C'est de cette manière qu'elle passe d'une socialisation dite formelle où elle n'a pas nécessairement le choix de l'agent socialisateur (la recrue est jumelée à une préceptrice choisie d'avance), à une socialisation informelle où elle dispose du choix quant à l'agent socialisateur (ex. approcher les collègues et non le supérieur, ou l'inverse) et au moment de la sollicitation. Bien entendu, cela amène la question de l'agent socialisateur le plus attractif pour la recrue.

À la lumière des résultats de notre recherche, il apparaît que les nouvelles recrues ont une nette préférence pour les membres de leur équipe de travail comme source potentielle d'information durant toute la phase de socialisation (après 2 mois, après 4 mois et après 6 mois). En effet, la Figure 5.2 révèle que les comportements proactifs sont plus fréquents lorsqu'ils sont orientés vers l'équipe de travail que lorsqu'ils sont orientés vers le supérieur hiérarchique, et ce quelque soit la période. En tant que ressource, il semble que l'équipe de travail est plus saillante que le supérieur à plusieurs égards. Ce résultat concorde bien avec les résultats d'autres recherches. En effet, l'étude de Louis, Posner et Powell (1983) révèle que parmi une multitude de pratiques de socialisation (ex. orientation formelle, échange avec les collègues durant le travail, relation d'amitié avec des anciens collègues), les recrues considèrent que, par ordre d'importance, les collègues, les amis au travail, et le supérieur sont les sources d'information les plus aidantes durant l'intégration. Selon ces résultats, il semble que les échanges au jour le jour avec les collègues sur des situations de travail marquent davantage l'expérience de l'entrée organisationnelle et contribuent à sa réussite.

Dans cette même lignée, l'étude de Téboul (1994) montre que les nouvelles recrues ont une préférence d'abord pour les collègues et après pour le supérieur quand il est question de chercher des informations directement à la source. Les recrues rapportent également que leurs interactions avec les collègues sont plus utiles que celles avec le supérieur (Posner et Powell, 1985). L'étude de Nelson et Quick (1991) montre également que les interactions au quotidien avec les collègues et le supérieur sont une source pertinente d'informations. Ces résultats contrastent avec la réalité de plusieurs organisations qui misent davantage sur les programmes formels d'intégration (ex. accueil, orientation, préceptorat) et intègrent moins les collègues dans le processus de socialisation.

La lecture des trajectoires de changement spécifiques à chaque comportement proactif (voir Figure 5.3) révèle que l'équipe de travail est une force de soutien doublement utile; elle peut servir à la fois des aspects techniques (ex. informations techniques, aide professionnelle) et des aspects sociaux (ex. acceptation sociale, témoignage d'estime). Deux éléments nous semblent plausibles pour expliquer la supériorité du pouvoir d'attraction de l'équipe de travail sur le supérieur : la proximité et l'utilité.

D'abord, l'orientation des comportements proactifs vers une cible implique une proximité entre la recrue et la cible. Cette proximité peut être physique, c'est-à-dire la possibilité d'un accès rapide à une cible au moment opportun et sans délai (disponibilité de l'agent socialisateur). La structure des unités de soins et l'organisation du travail permet d'assurer cette proximité physique aussi bien pour l'équipe de travail que pour le supérieur. Cependant, contrairement au supérieur, l'équipe de travail assure la présence et la disponibilité d'au moins un membre vers qui se tourner afin de faire face aux différentes incertitudes. La proximité de l'agent socialisateur peut également être psychologique, c'est-à-dire que la recrue ne ressent aucune gêne qui l'empêcherait d'approcher la cible (ex. présentation du soi, protection de l'égo, effort, barrières générationnelles). À ce titre, le fait que le supérieur conduise les évaluations, et donc décide de l'embauche définitive de la nouvelle recrue, peut constituer une barrière psychologique (crainte d'être jugée sur ses propres compétences) et décourager ainsi la proactivité. La proximité psychologique peut également être encouragée par l'attitude de l'agent socialisateur. En effet, au fil du temps, les recrues peuvent privilégier une source sur la base de son engagement dans l'interaction et la promotion qu'elle montre au

regard de leurs stratégies de gestion de l'incertitude; une forme de renforcement positif à l'égard de la proactivité des recrues qui augmente la proximité psychologique.

Aussi, parce que les comportements proactifs impliquent un effort et engendrent des coûts, il est vraisemblable qu'un processus rationnel amène les recrues à choisir la cible qui apporte le plus de bénéfices et génère le moins de coûts (valeur attendue d'une cible), c'est-à-dire la plus utile pour réduire l'incertitude. À ce titre, l'expertise perçue augmente le potentiel du bénéfice qu'on peut tirer d'une source. Ainsi, selon la situation, les recrues peuvent percevoir un niveau d'expertise différent entre les deux sources (équipe et supérieur). Plus spécifiquement, les membres de l'équipe sont plus crédibles sur certains aspects (ex. questions très techniques), le supérieur l'est sur d'autres (ex. rouages administratifs, clarification des attentes, critères d'évaluation). Ainsi, quand le besoin en informations techniques est incessant, les recrues privilégient l'équipe de travail au détriment du supérieur.

Bien que le supérieur puisse également être utile dans le soutien (social ou technique), dans la formulation des attentes de rôle, dans la résolution des conflits intra-équipe, dans l'instauration d'un climat de collaboration au sein de l'équipe, comme référence dans le cas de divergence d'opinions sur un cas clinique et dans l'évaluation de la performance des recrues, il semble qu'aux yeux des recrues, les deux cibles (équipe et supérieur) n'aient pas le même pouvoir attractif; elles ne répondent probablement pas aux mêmes besoins. La primauté de la proactivité orientée vers les collègues sur celle orientée vers le supérieur témoigne de la place qu'occupe l'équipe de travail durant la période de socialisation. Mais, est-ce que les membres de l'équipe peuvent répondre à tous les besoins de la recrue en termes de gestion de l'incertitude? Nous pensons que la situation est optimale lorsqu'il y a une adéquation entre la forme d'incertitude qui survient et la capacité de la cible, équipe ou supérieur, à soutenir la recrue dans sa gestion de l'incertitude. C'est cette question que nous allons discuter dans la section qui suit.

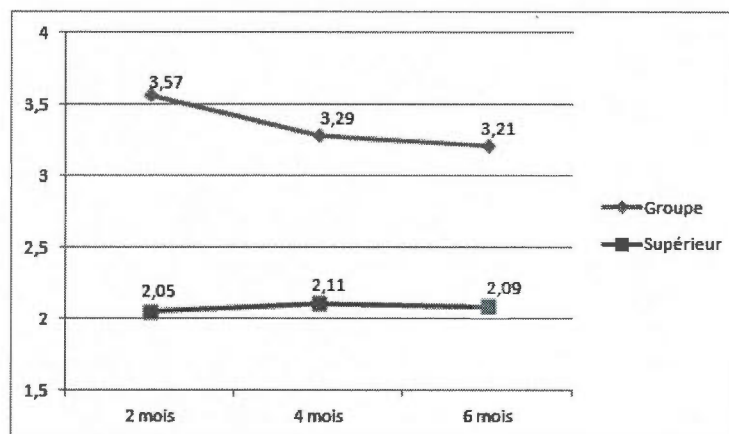


Figure 5.2 Proactivité des nouvelles recrues (équipe de travail vs supérieur)

Stratégies interactives de gestion de l'incertitude

Tel que révélé dans notre étude et corroboré par d'autres (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007), l'incertitude fait partie du quotidien des recrues. Il s'agit d'une donnée de base de l'analyse de l'entrée organisationnelle à partir du moment où celle-ci est conçue comme une transition dans la vie, une transition du familier vers le non-familier, une transition du connu vers l'inconnu, etc. (ex. transition de l'école à l'emploi ou transition d'un emploi à un autre emploi). En ce sens, il est difficile de comprendre l'intégration des recrues sans aborder la question de l'incertitude et de sa gestion durant l'entrée organisationnelle.

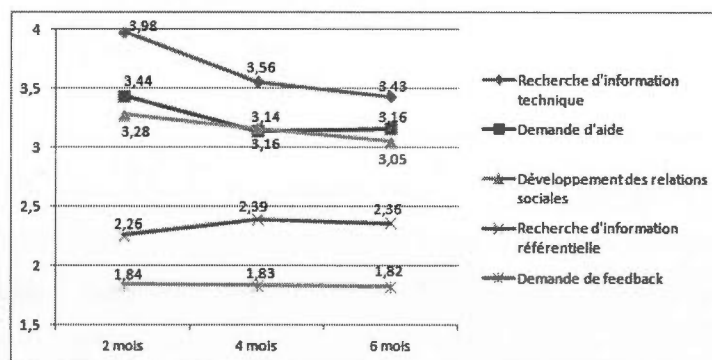


Figure 5.3 Trajectoires de changement des cinq formes de proactivité

À ce stade de la discussion, la véritable question posée est bien celle de comprendre les stratégies interactives permettant aux recrues de composer avec les différentes facettes d'incertitude. L'hypothèse que nous avons formulée est celle de la proactivité des recrues comme principal vecteur de la gestion de l'incertitude durant la période d'entrée organisationnelle. En fait, le déploiement des stratégies interactives (proactivité) résulte d'un processus de transformation d'une perception d'incertitude en comportements dont la visée principale est d'accéder à des informations. Rappelons qu'à ce niveau de discussion, nous avons déjà mis en évidence deux éléments importants de l'expérience d'incertitude. Le premier renvoie à l'évolution dans le temps des différentes facettes de l'incertitude (stabilité, déclin, croissance) et la saillance de certaines facettes (sociale, performantielle et contingente) par rapport à d'autres (technique, référentielle). Le second traite des agents socialisateurs qui ont le potentiel d'aider la nouvelle recrue à gérer l'incertitude. Plus spécifiquement la supériorité du pouvoir attractif de l'équipe par rapport à celle du supérieur. La suite de cette discussion fournira l'occasion d'aborder la question du rapport entre la proactivité orientée vers un agent socialisateur et la gestion des différentes facettes de l'incertitude aux deux niveaux saisis précédemment, à savoir le niveau « équipe de travail » et le niveau « supérieur hiérarchique ».

Niveau équipe de travail

Nous avons déjà vu, résultats à l'appui, que l'équipe de travail constitue une source primordiale et pertinente d'information. En effet, les résultats montrent que les comportements de recherche d'information sont plus orientés vers les membres de l'équipe que vers le supérieur hiérarchique. La lecture des résultats montre également que dès les deux premiers mois, les efforts déployés par les recrues visent à réduire l'incertitude en augmentant leurs connaissances des techniques professionnelles. Plus particulièrement, il s'agit des comportements proactifs de type recherche d'information et demande d'aide. Nous n'avons, a priori, aucune raison de penser que les recrues privilégient l'un des deux comportements par rapport à l'autre ou de prétendre qu'un comportement est plus efficace que l'autre. À notre sens, les deux comportements ciblent la réduction de l'incertitude technique, propre à l'acte clinique, et sont par conséquent complémentaires. Cependant, il convient d'admettre que la demande d'aide (sollicitation d'une assistante technique ou

émotionnelle) est souvent déployée pour résoudre une situation clinique problématique, précise, actuelle ou urgente, alors que la recherche d'information peut être anticipatoire et générale. Celle-ci est plus fréquemment déployée par les recrues quelle que soit la période (après 2 mois, après 4 mois et après 6 mois).

De plus, les résultats de notre recherche montrent comment la réduction de l'incertitude technique et les comportements proactifs (recherche d'information et demande d'aide) sont étroitement liés (voir Figure 5.4). En effet, la perception de l'incertitude technique motive les comportements proactifs, c'est-à-dire que ce sont les recrues qui perçoivent l'incertitude technique qui déploient les comportements proactifs de type recherche d'information et demande d'aide. Ce qu'il convient déjà de remarquer ici est l'importance de la perception de l'incertitude technique comme facteur de motivation déclenchant les comportements proactifs orientés vers l'équipe de travail. Ceux-ci sont bénéfiques parce qu'ils arrivent justement à réduire cette incertitude. En effet, les recrues qui déploient plus les comportements de recherche d'information sont capables de réduire rapidement l'incertitude technique. En d'autres termes, plus les recrues s'engagent dans des comportements de recherche d'information orientée vers l'équipe de travail, plus rapide est la réduction de l'incertitude technique. Ainsi, il semble que l'équipe de travail soit un pilier important du processus de socialisation. Elle remplit un premier rôle à travers le maintien d'une unité professionnelle, c'est-à-dire la reproduction des pratiques professionnelles en aidant la recrue à réduire l'incertitude technique par acquisition et intériorisation des pratiques, des normes, des valeurs et des conduites relatives à la profession infirmière.

Par ailleurs, nous avons déjà souligné que l'incertitude ne se réduit pas à des aspects purement techniques. En fait, la socialisation implique également l'assimilation sociale des recrues, un processus par lequel l'individu se fond dans le groupe. Bien souvent, au cours de ce processus, se produisent diverses manifestations d'inadéquation, de conflits ou de tensions interpersonnelles entre le nouveau venu et les membres de l'équipe. Or, quand nous savons que les recrues veulent se faire accepter (besoin d'affiliation), toute non-assimilation sociale débouche nécessairement sur l'augmentation de l'incertitude sociale, c'est-à-dire l'incertitude quant à la place que les recrues occupent au sein de leurs équipes respectives. Ainsi, à partir du moment où les recrues sont exposées à cette incertitude sociale, elles sont également

concernées par sa gestion en mobilisant plusieurs tactiques comme les discussions amicales, la participation à des activités sociales, le réseautage, bref la création d'un environnement social favorable à leur intégration.

Les résultats de notre recherche montrent que durant les deux premiers mois, l'incertitude sociale motive les recrues à approcher leurs collègues, à créer des situations d'interaction et à développer des relations sociales (voir Figure 5.5). Ainsi, les recrues qui vivent plus d'incertitude sociale sont également celles qui déploient des comportements proactifs relevant du développement de relations sociales. De plus, les recrues qui déploient plus de proactivité (développement de relations sociales) réussissent à réduire l'incertitude sociale. D'autres recherches ont également révélé que les stratégies interactives axées sur le développement d'un réseau social permettent aux recrues d'accéder à un soutien social (Nelson et Quick, 1991), de se tailler une place et un statut respecté au sein de l'équipe, et de développer un sentiment d'appartenance à l'équipe (Bowen et Blackmon, 2003; Wu, Turban et Cheung, 2007). Ainsi, il semble qu'au-delà de la transmission d'un savoir technique, l'équipe de travail remplit également un deuxième rôle, celui du maintien d'une unité sociale, c'est-à-dire transformer les nouveaux venus en membres à part entière de l'équipe, et donc de l'organisation. Rappelons ici que nous avons déjà discuté, un peu plus haut dans cette section, que l'équipe de travail remplit également un premier rôle qu'est celui du maintien d'une unité professionnelle. Il est légitime de s'interroger sur la complémentarité de ces deux rôles : le maintien d'une unité professionnelle et le maintien d'une unité sociale.

Plusieurs recherches ont avancé l'importance d'accéder à un réseau social bien établi et de ses effets sur l'accès à des ressources informationnelles et sur le sentiment de contrôle des situations, c'est-à-dire sur la réduction de l'incertitude (Ibarra, 1993; Tichy, 1981). Selon Reichers (1987) « ... la socialisation est affectée par la façon dont les individus proactifs créent des opportunités d'interaction » (Reichers, 1987 : p.281). Il s'agit ici d'ouvrir la discussion sur le rapport entre la réduction de l'incertitude sociale et la réduction d'autres facettes de l'incertitude comme l'incertitude technique. Nos analyses complémentaires montrent que les recrues qui vivent de l'incertitude technique vivent également de l'incertitude sociale. Aussi, celles qui arrivent à réduire l'incertitude sociale arrivent également à réduire l'incertitude technique.

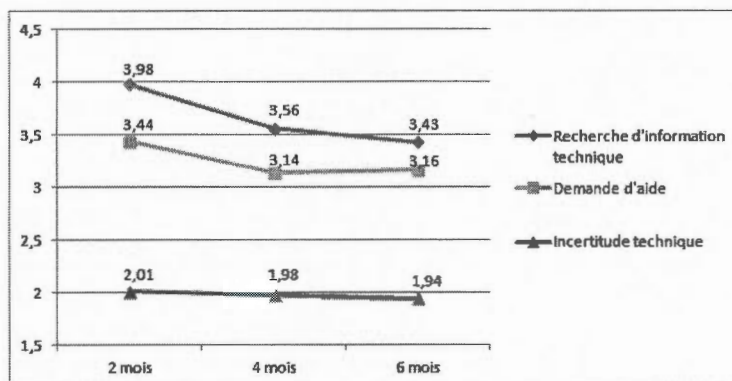


Figure 5.4 Proactivité et incertitude technique

À la lumière de ce résultat, il semble que le développement de relations sociales ouvre des canaux de communication qui facilitent l'accès à un réseau informationnel, source d'informations techniques, utile pour la réduction de l'incertitude technique.

Ce résultat est d'une importance cruciale puisqu'il reflète bien le rôle central de l'équipe de travail à la fois comme source de réduction de l'incertitude technique et comme source de réduction de l'incertitude sociale durant l'entrée organisationnelle. En fait, il semble que l'équipe de travail jouissent d'un double rôle dans le processus de socialisation : un rôle du maintien d'une unité professionnelle qui se manifeste dans la reproduction des pratiques professionnelles chez la recrue, et un rôle de maintien d'une unité sociale qui se manifeste dans l'assimilation de la recrue.

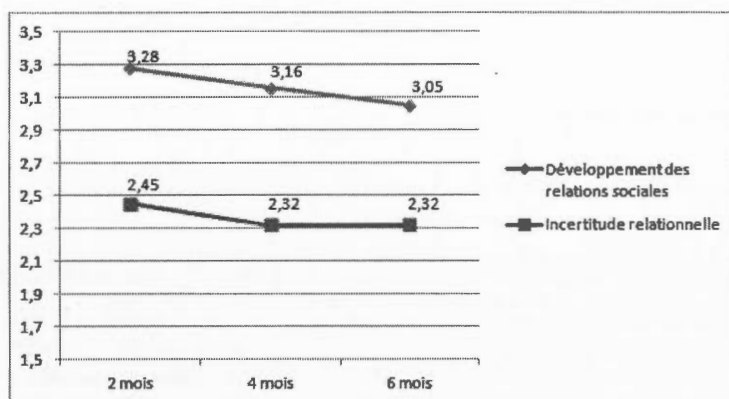


Figure 5.5 Proactivité et incertitude sociale

Ce double rôle permet à l'équipe de travail de jouer un rôle central à la fois dans la réussite de la socialisation professionnelle (intégrer les pratiques d'une profession, confirmer son statut au sein d'une profession), et la socialisation organisationnelle (développer son sentiment d'appartenance à une équipe, devenir membre à part entière de l'organisation).

Niveau supérieur

Nous avons d'ores et déjà établi que l'équipe de travail constitue une source d'information plus saillante que le supérieur hiérarchique. Cependant, malgré cette importance, l'équipe de travail présente la faiblesse de ne pas pouvoir combler tous les besoins informationnels des recrues, en particulier sur certains aspects en rapport avec les attentes de rôle, l'évaluation de la performance, les perspectives de carrière, etc. Or, de par sa position hiérarchique, c'est bien au supérieur que reviennent ces domaines de socialisation. Du coup, il est vraisemblable, dans certaines situations, que les recrues réorientent leurs efforts de recherche d'information de l'équipe de travail vers le supérieur hiérarchique. Ceci est d'autant plus plausible quand il s'agit de gérer certaines facettes de l'incertitude (performantielle, contingente). En effet, certaines études révèlent que les employés se montrent actifs quand il s'agit de s'informer sur leur propre performance. En d'autres termes, le sentiment d'incertitude performantielle est un véhicule des comportements proactifs (Anseel et Lievens, 2007). À titre d'exemple, le feedback est généralement admis comme une stratégie interactive efficace permettant aux employés d'améliorer leur performance, d'atteindre leurs objectifs, de réguler leurs comportements, d'avancer leur carrière et de maintenir une présentation de soi (demander un feedback pour confirmer un sentiment de compétence). Il s'agit bien là d'une ressource de valeur qui a le potentiel de réduire l'incertitude (Ashford et Cumming, 1985). Cependant, malgré que le besoin de réduire l'incertitude performantielle et contingente soit le principal facteur qui motive les stratégies interactives orientées vers le supérieur, peu de recherches ont vérifié directement cette question (pour deux exceptions voir Morrison, 2002; Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002). La présente recherche s'est penchée sur l'analyse de deux comportements proactifs orientés vers le supérieur, la recherche d'informations référentielles et la demande de feedback, ainsi que leur effet sur deux facettes de l'incertitude, performantielle et contingente.

Mais avant de discuter les résultats spécifiques à cette question, il est important de revenir sur certaines particularités de la relation dyadique recrue-supérieur et d'y apporter quelques précisions propres au milieu hospitalier par opposition à la relation recrue-équipe. À l'évidence, la première différence entre l'équipe de travail et le supérieur hiérarchique (infirmière-chef) est que ce dernier est investi de l'autorité sur la recrue. En fait, dès les premiers mois, le supérieur est impliqué dans l'évaluation à mi-temps (ex. au terme de 25 jours) et dans l'évaluation finale (ex. au terme de 50 jours) de la recrue; de par sa position, il doit se prononcer sur la probation de la recrue. Cette vulnérabilité de la recrue face au pouvoir marque nécessairement ses interactions avec son supérieur. En fait, chaque fois que la recrue désire s'informer auprès de son supérieur, elle informe en même temps ce dernier sur ses imperfections, ses incompétences, ses lacunes, ses manques, etc. En d'autres termes, quand la recrue s'informe auprès du supérieur, elle dévoile également son état en termes d'intégration et de capacité à bien remplir le rôle attendu. Ainsi, avant de solliciter le supérieur, la recrue doit s'assurer du bien fondé de son initiative, et jusqu'à quel point elle n'est pas nuisible pour son insertion professionnelle et pour l'image qu'elle projette. Plusieurs questions entrent en ligne de compte : quelles sont les informations importantes?, lesquelles ont une primauté sur les autres?, quel est le moment le plus propice pour dévoiler ses lacunes?, quelles informations sont détenues par mon supérieur?, quelles informations seraient utiles? Autant de questions que la recrue peut très bien se poser afin de maximiser les bénéfices de ses efforts de recherche d'information. Bref, quand il s'agit d'approcher le supérieur, la recrue pèse le pour et le contre des comportements proactifs et prend en considération le coût associé à un tel comportement (ex. recevoir un feedback négatif, s'exposer aux critiques, dévoiler ses incertitudes).

Les résultats montrent que les recrues mobilisent les comportements proactifs (recherche d'informations référentielles et demande de feedback) pour réduire l'incertitude dans certaines situations ou pour la gérer dans d'autres (ex. acceptation de l'incertitude). Plus spécifiquement, durant les deux premiers mois, l'incertitude performantielle motive les comportements de demande de feedback auprès du supérieur, c'est-à-dire que les recrues qui perçoivent plus d'incertitude performantielle sont celles qui demandent plus de feedback. De plus, ce sont les recrues qui se montrent proactives qui arrivent à réduire l'incertitude performantielle. Pour les deux premiers mois, les résultats sont cohérents avec la théorie de

réduction des incertitudes (Berger et Calabrese, 1975). À la lumière de ce premier résultat, il semble que le feedback permette de clarifier les attentes de performance. En ce sens, le feedback est une ressource de valeur au moins durant les deux premiers mois; il s'agit d'une réponse à la fois appropriée et instrumentale permettant de composer avec le nouvel environnement.

Étant donné la valeur instrumentale du feedback durant les deux premiers mois, il est vraisemblable de s'attendre à ce que les recrues continuent de rechercher activement un feedback afin de réduire l'incertitude au regard de la performance. Il est aussi probable que les individus développent leur habileté à chercher ce feedback (ex. direct ou indirect) et à interpréter les informations qui en découlent. En d'autres termes, plus le feedback a de la valeur, plus les individus sont motivés à déployer les efforts et les énergies pour bénéficier de cette valeur. Cette projection ne concorde par avec les résultats de notre recherche. En fait, bien que les comportements de demande de feedback réduisent l'incertitude performantielle durant les deux premiers mois, ils continuent à décliner durant les quatre mois suivants au moment même où l'incertitude augmente. En d'autres termes, malgré la présence de l'incertitude, plus le temps passe, plus les recrues sont démotivées à rechercher du feedback, c'est ce qui reflète le déclin des comportements de demande de feedback.

Nous avançons deux explications à ce «pattern» de la relation entre la demande de feedback et l'incertitude performantielle. La première explication renvoie à la possibilité que les recrues deviennent plus compétentes dans la lecture et l'interprétation des informations reçues de leur environnement de travail. Par conséquent, elles ne trouvent pas nécessaire de s'engager fréquemment dans des comportements proactifs auprès de leur supérieur. La deuxième explication puise dans les attentes de nature sociale des agents de socialisation en particulier le supérieur. Plus spécifiquement, les attentes dites sociales pourraient exercer une pression quand le supérieur s'attend à ce que la recrue sache plus de choses avec l'ancienneté, et donc pose moins de questions. C'est ce qui amène la recrue à réduire progressivement ses comportements proactifs. Dans les deux cas, le changement de comportement ne permet pas de réduire l'incertitude performantielle; celle-ci continue à augmenter avec le temps.

En ce qui concerne le comportement visant la demande d'information référentielle, le «pattern» de la relation entre proactivité et incertitude prend une autre forme. En fait, il

semble qu'après les deux premiers mois, l'incertitude performantielle décourage la proactivité (recherche d'informations référentielles) pour les quatre mois suivants. Plus spécifiquement, ce sont les recrues qui vivent moins d'incertitude performantielle (c'est-à-dire plus de certitude performantielle) qui déploient plus de comportements proactifs de type recherche d'informations référentielles. Ainsi, pour la période suivant les deux premiers mois, notre recherche révèle des résultats qui vont à l'encontre du postulat de base de la théorie de réduction des incertitudes (lien positif entre recherche d'information et incertitude) (Berger et Calabrese, 1975). Ces résultats indiquent que dans certains cas, un haut niveau d'incertitude engendre moins de proactivité, et qu'un faible niveau d'incertitude engendre plus de proactivité. À la lumière de ces résultats, il semble que le motif instrumental, c'est-à-dire la motivation à réduire l'incertitude, ne permet pas à lui seul d'expliquer tous les «patterns» de l'évolution de la relation entre proactivité et incertitude. Afin d'expliquer ces résultats, nous puisons dans deux autres corpus théoriques : la théorie de l'auto-vérification (Swann, 1983) et la théorie de l'auto-valorisation (Jones, 1973).

D'un côté, rappelons-le, les résultats révèlent que les recrues qui perçoivent plus de certitude ont tendance à se montrer plus proactives, c'est-à-dire qu'elles manifestent des comportements orientés vers la vérification de leur certitude. Il s'agit d'un «pattern» comportemental cohérent avec la théorie de la vérification de soi ou d'auto-vérification (Swann, 1983). Celle-ci stipule que les schémas de soi (ex. perception de sa propre performance) influent sur l'attitude des individus au regard de l'information reçue ou demandée. Plus spécifiquement, la théorie permet d'expliquer comment les individus se comparent aux autres, quel type d'informations ils cherchent ou retiennent le mieux, et comment ils réagissent à l'information menaçante. La théorie postule également que les individus désirent voir corroborer leur image de soi. Pour ce faire, ils déploient différentes stratégies comme la recherche sélective d'informations en vue de valider leur schéma de soi, le choix et le maintien des interactions sociales sélectives, etc. Cette orientation comportementale est motivée par un véritable besoin cognitif de cohérence, d'harmonie, de consonance et de prévisibilité que ressentent les individus. En ce sens, une image de soi stable permet à l'individu de donner un sens à son expérience, de prédire les événements futurs, et de guider ses interactions avec autrui. En revanche, lorsque les informations reçues contredisent la représentation de soi, le sentiment de contrôle et de stabilité se trouve ébranlé.

C'est ce qui a été révélé dans plusieurs études (Chen, Chen et Shaw, 2004; Pelham, 1991; Pelham et Swann, 1994; Swann et Pelham, 2002). À la lumière de la théorie d'auto-vérification, il semble que lorsque les recrues tentent de chercher les informations référentielles, elles pourraient ne pas nécessairement rechercher la réduction de l'incertitude, mais bien le maintien d'une certaine cohérence de leur schéma de soi (perception d'une certitude performantielle) auprès de leur supérieur. Cette situation débouche sur un sentiment de contrôle et de stabilité, et donc de maintien d'un niveau de certitude. En d'autres termes, les informations servant à la vérification du schéma de soi sont réconfortantes parce qu'elles convainquent et rassurent les recrues à cet égard. Bref, les recrues qui perçoivent la certitude performantielle sont également motivées pour vérifier et maintenir cette perception auprès de leur supérieur ; il s'agit de confirmer socialement cette certitude. D'un autre côté, les résultats de la présente recherche révèlent que lorsque les recrues sont fortement incertaines au regard de leurs comportements, elles ont tendance à ne pas manifester de proactivité auprès de leur supérieur. Il s'agit d'un «pattern» comportemental cohérent avec la théorie de l'auto-valorisation (self-enhancement de Jones, 1973), c'est-à-dire le souci chez les individus de protéger une image de soi favorable et d'éviter de se montrer en manque de contrôle. Ainsi, après les deux premiers mois, il semble que les recrues ne manifestent pas de proactivité auprès de leur supérieur malgré la présence de l'incertitude performantielle. Elles ont tendance à se priver de l'information directe, à accepter l'incertitude et à préserver leur soi d'un jugement potentiellement défavorable de leur supérieur. En d'autres termes, les recrues s'attachent à valoriser le soi en projetant une image favorable à leur supérieur (gestion des impressions), c'est-à-dire l'image de quelqu'un qui n'éprouve aucun souci à l'égard des attentes de performance. En résumé, après les deux premiers mois, la motivation des recrues de maintenir ou d'améliorer l'image que les supérieurs ont d'elles entre en ligne de compte dans la décision de se comporter ou non d'une manière proactive. Ainsi, le souci de projeter une image favorable est parfois susceptible de dépasser le désir de réduire l'incertitude. Cela est d'autant plus vrai lorsque la recrue vient juste de passer avec succès sa période de probation (deux premiers mois).

En résumé, la relation positive entre proactivité et incertitude, postulat de base de la théorie de réduction de l'incertitude, ne représente qu'une facette du rapport proactivité-incertitude. Notre recherche n'invalide pas complètement ce postulat, mais suggère une

relation plus dynamique que la pensée traditionnelle. Cette recherche n'est pas la première à mettre en évidence des résultats qui questionnent le postulat de la théorie de réduction des incertitudes. À titre d'exemple, l'étude longitudinale de Fedor, Rensvold, et Adams (1992) montre que les pilotes d'hélicoptère de l'armée qui vivent un haut niveau d'incertitude ne cherchent pas directement un feedback auprès de leur formateur. D'autres recherches transversales révèlent une corrélation négative entre l'incertitude et le comportement de demande d'information (Ashford, 1986; Fedor et al., 1992; Ashford, 1986; Gupta, Govindarajan, et Malhotra, 1999). Toutefois, les résultats de la présente recherche apportent plus de nuances et de subtilités en introduisant dans l'analyse du rapport entre proactivité et incertitude deux éléments. Premièrement, le point de rupture (ou de passage) de l'expérience d'incertitude de la recrue, avant deux mois et après deux mois, où malgré la persistance de l'incertitude, le lien entre proactivité et incertitude change, passant du positif au négatif. Ce point de rupture coïncide avec la période de probation (environ les deux premiers mois après la date d'entrée en fonction). Deuxièmement, le statut de la cible des comportements proactifs (différence dans le statut recrue-supérieur) fait que les efforts de recherche d'informations ont une implication directe sur la recrue. En d'autres termes, dans le contexte de la socialisation des recrues, la relation entre proactivité et incertitude change à la fois selon les stades de la socialisation et le statut de la source d'information (groupe, supérieur); elle implique des considérations en lien avec la gestion de soi. En ce sens, il semble que lorsque les recrues se trouvent confrontées à l'incertitude, plusieurs mobiles se trouvent activés guidant ainsi le processus de recherche d'informations.

En d'autres termes, notre proposition est de considérer la dynamique entre les processus cognitifs d'auto-validation, d'auto-valorisation et d'auto-évaluation dans l'explication de la relation changeante entre proactivité et incertitude. Plus spécifiquement, une recrue peut être plus orientée vers l'auto-évaluation dans certaines de ses relations (ex. avec l'équipe de travail) et vers l'auto-valorisation ou l'auto-vérification dans d'autres (ex. avec le supérieur). En effet, les résultats de la présente recherche révèlent que l'activation du mobile d'auto-évaluation envers le supérieur permet de réduire l'incertitude seulement durant les deux premiers mois, alors que l'activation de ce même mobile envers l'équipe de travail permet de réduire l'incertitude durant les six premiers mois. Ainsi, du point de vue de la réduction de l'incertitude, ce résultat reflète bien la supériorité de l'équipe de travail comme agent

socialisateur durant le processus d'intégration des nouvelles recrues. Les mobiles d'auto-vérification (besoin cognitif) et d'auto-valorisation (besoin émotif) deviennent plus saillants avec l'ancienneté, en particulier dans le rapport recrue-supérieur.

Ainsi, selon les phases de la socialisation et en fonction de l'agent socialisateur, la gestion de soi motive les recrues à chercher certaines informations et à en éviter d'autres. C'est de cette façon que la gestion de soi entre en ligne de compte dans le calcul des coûts/bénéfices des comportements proactifs envers les agents socialisateurs (équipe de travail et supérieur hiérarchique). En ce sens, il semble que la réduction de l'incertitude ne soit pas le seul objectif de la proactivité des recrues, l'acceptation de l'incertitude en étant un autre; d'où l'importance de penser l'entrée organisationnelle en termes de gestion de l'incertitude et non de réduction de l'incertitude.

5.3 Déterminants de la proactivité

À ce stade de discussion, nous avons suggéré la dynamique intra-personnelle (auto-évaluation, auto-vérification, auto-valorisation) qui entre en ligne de compte dans la simple décision de solliciter un agent socialisateur (équipe de travail ou supérieur immédiat). En fait, comme souligné auparavant, approcher un agent socialisateur pourrait déboucher sur une information positive ou négative sur le soi, et donc sur une situation chargée d'émotions (Ashford et Cummings, 1983). De plus, la dynamique intra-personnelle montre que les recrues ne sollicitent pas les informations d'une manière purement instrumentale, c'est-à-dire en fonction de leur potentiel de réduction de l'incertitude, mais bien d'une manière sélective en cherchant un type d'information et en évitant d'autres. À titre d'exemple, les recrues peuvent éviter un feedback négatif quand elles pensent que ce type d'information pourrait dévoiler leur faiblesse et nuire à leur image. Cependant, dans un contexte de socialisation, éviter systématiquement les informations négatives sur le soi pourrait avoir des conséquences lourdes voire dommageables pour l'intégration des nouvelles recrues et la qualité de leur travail. En effet, les informations sur le soi permettent aux recrues de savoir jusqu'à quel point elles s'alignent ou s'écartent des attentes de rôle et de performance, ou comment les agents socialisateurs les perçoivent. Au-delà de toute préservation de soi, ces informations

sont informatives et de valeur à partir du moment où elles permettent aux recrues d'ajuster leurs comportements et d'espérer ainsi réussir leur insertion professionnelle.

Du côté des agents socialisateurs, ils pourraient voir dans la proactivité des recrues un signe de faiblesse, d'incompétence, d'insécurité et de besoin d'assurance, alors que d'autres pourraient y voir un signe de force dévoilant la volonté de surpasser leurs faiblesses et d'améliorer leurs comportements (Ashford et Tsui, 1991). À partir de là, il est important d'aborder la question des facteurs de l'environnement social qui influent sur la dynamique intra-personnel (auto-évaluation, auto-vérification, auto-valorisation) des recrues et les amènent à surpasser la préservation de soi et à se montrer proactives. En d'autres termes, quel signal les agents socialisateurs, équipe de travail et supérieur, peuvent envoyer à la recrue pour encourager sa proactivité? À notre connaissance, la littérature sur la socialisation des recrues n'a jamais abordé cette question. En effet, malgré un intérêt grandissant des recherches au sujet des comportements proactifs des recrues, peu de recherches ont examiné les facteurs d'ordre social qui les prédisent (Gruman, Saks et Zweig, 2006). En fait, l'examen de la littérature sur le sujet nous a permis de mettre en évidence trois grandes catégories d'antécédents de la proactivité : i) facteurs situationnels (ex. incertitude, accessibilité à une source d'information, crédibilité de la source d'information, coût social, désir d'impressionner) (Ashford, 1986; Grant et Ashford, 2008; Morrison, 2002; Morrison et Bies, 1991); ii) facteurs individuels (ex. tolérance à l'ambiguïté, estime de soi, personnalité proactive, désir de contrôle, efficacité personnelle, lieu de contrôle, besoin d'affiliation, extraversion) (Reichers, 1987; Ashford et Black 1996; Levy, Albright, Cawley et Williams, 1995; Morrison, 2002; Wanberg et Kammeyer-Mueller); iii) facteurs structurels (ex. interdépendance des tâches techniques, programmes d'orientations, programmes de formation, autonomie au travail, obligation de rendre des comptes, tactiques de socialisation organisationnelles) (Reichers, 1987; Grant et Ashford, 2008; Major et Kozlowski, 1997; Mignerey, Rubin et Gorden, 1995; Saks et Ashforth, 1997). Il est étonnant de constater que malgré le fait que la proactivité envers des cibles sociales est d'abord une question d'interaction, ces recherches passent sous silence les rapports recrue-supérieur/recrue-équipe et leur rôle dans la promotion des comportements proactifs. Cette omission laisse croire que la proactivité est le résultat d'un déterminisme structurel (ex. interdépendance des tâches) ou

dispositionnel (ex. personnalité proactive) et que les interactions sociales n'y jouent aucun rôle.

Afin de combler ce manque, nous nous sommes inscrits dans la lignée des travaux de Van den Bos et Lind (2002) et avons introduit des facteurs d'ordre social dans l'analyse des antécédents de la proactivité. Rappelons ici que selon Van den Bos et Lind (2002), les interactions sociales, censées réduire différentes formes d'incertitudes, requièrent elles-mêmes un niveau de certitude interpersonnelle permettant de se prémunir des réactions inattendues d'autrui. Celles-ci peuvent se produire de manière très diverses : par le rejet, par l'indifférence, par des manquements à ce qui est courant en matière de comportement, etc. En ce sens, nos hypothèses ont porté sur deux antécédents distaux de la proactivité susceptibles d'envoyer ce signal positif à la recrue, à savoir : l'identification à l'équipe de travail et la justice du supérieur hiérarchique.

Dans les sections suivantes, nous discuterons successivement les résultats de la présente recherche en rapport avec les liens, d'une part entre identification-confiance-proactivité pour la cible équipe de travail, et d'autre part, entre justice-confiance-proactivité pour la cible supérieur hiérarchique.

Niveau équipe : identification-confiance-proactivité

Afin de comprendre comment le contexte proximal encourage les stratégies interactives orientées vers l'équipe de travail, cette recherche s'est penchée sur le rôle de deux éléments : l'identification et la confiance. Les résultats révèlent que la décision de faire confiance est liée à la force de l'identification des nouvelles recrues à leur équipe de travail. En fait, il semble que les processus psychologiques et sociaux associés à l'identification augmentent la propension des recrues à faire confiance aux membres de l'équipe de travail. Plus spécifiquement, durant les six premiers mois, ce sont les recrues qui s'identifient le plus à leur équipe de travail qui font davantage confiance à ses membres.

Ce résultat est important dans le sens où il met en évidence le mécanisme permettant à la recrue de passer à travers le dilemme de la confiance envers une entité collective prise globalement qui est l'équipe de travail. Pour mettre en évidence ce mécanisme, il est important de rappeler ici que la décision de faire confiance à l'équipe de travail (prise globalement) est bien différente et plus problématique que la décision de faire confiance à un

individu. En fait, dans le cas d'une relation dyadique (ex. recrue-supérieur), le calcul des risques et bénéfices de l'acte de faire confiance est souvent facilité par l'existence d'un détail sur l'autre, d'une histoire précise des interactions avec une personne particulière. Dans bien des cas, la fiabilité de cette personne est révélée durant les nombreux échanges et interactions sociales. En revanche, la tentative de généraliser des attributs de fiabilité, d'intégrité ou de bienveillance à l'équipe de travail, prise globalement, est limitée par le fait que la recrue ne possède qu'une histoire partielle et sélective avec chacun des membres de l'équipe. De plus, par sa taille et sa structure, l'équipe de travail n'offre pas les mêmes opportunités d'échange incrémental et répété avec tous ses membres, car les interactions avec l'ensemble des membres de l'équipe ne sont pas toujours possibles. Aussi, même en présence d'histoires cumulées avec certains membres de l'équipe, l'évaluation de la fiabilité de chaque membre est biaisée par les attentions sélectives, les erreurs perceptuelles et les limites cognitives des recrues dans le traitement d'une masse importante d'informations. Ainsi, évaluer la fiabilité de chaque membre d'une collectivité est une entreprise difficile qui dépasse les capacités cognitives de l'individu dès que le nombre de personnes composant la collectivité atteint un seuil. Dans une telle situation, il est évident que les mécanismes sociaux et interpersonnels (ex. soutien, coopération, qualité de la relation) qui contribuent au développement de la confiance entre deux individus (relation dyadique) perdent leur efficacité quand il s'agit de faire confiance à l'équipe de travail dans sa totalité, c'est-à-dire comme une seule unité sociale. Dès lors, il semble que faire une inférence raisonnable de la confiance au niveau de toute l'équipe semble obéir à des mécanismes psychologiques et sociaux différents de ceux à la base de la confiance envers un individu.

Les résultats de la présente recherche suggèrent de se tourner vers l'identification sociale. Ils révèlent que malgré la courte période de deux mois, l'identification à l'équipe de travail facilite grandement la décision de faire confiance à ses collègues. Comprendre les mécanismes liant l'identification à l'équipe et la confiance envers l'équipe revient à distinguer en premier lieu entre la représentation objective du dilemme de la confiance (faire ou ne pas faire confiance sur la base d'un calcul rationnel des coûts et bénéfices) et la construction subjective de ce dilemme, c'est-à-dire la perception subjective des coûts et des bénéfices liés à l'acte de faire confiance. Cette distinction tient au fait que la confiance n'est pas toujours réductible à des motivations rationnelles et que les individus mobilisent des

processus psychologiques basés sur l'identification pour transformer la représentation objective du dilemme de la confiance en une représentation subjective qui leur est propre. En fait, trois bases, issues de l'identification sociale, gouvernent cette transformation : une base cognitive, une base motivationnelle et une base affective (Kramer, Brewer et Hanna, 1996). Premièrement, la transformation basée sur la cognition renvoie au processus d'identification sociale qui débouche sur une auto-catégorisation de la recrue à son équipe de travail. En fait, à partir de l'auto-catégorisation, le biais «*in-groupe*» (exagération des attributs positifs des membres de l'équipe de travail), l'augmentation de la similarité avec les membres de l'équipe, le contrat psychologique et les biais d'attribution font que la recrue surestime les attentes positives envers les membres de son équipe (ex. fiabilité, intégrité, bienveillance) et sous-estime les risques de faire confiance; une situation qui favorise l'émergence de la confiance dans l'équipe de travail. Deuxièmement, la transformation basée sur les motivations. Celle-ci renvoie à l'idée que l'identification à l'équipe réduit la perception de la distance psychologique entre le soi et les membres de l'équipe. Dès lors, la recrue fait moins de distinctions entre son intérêt personnel et celui des autres. Aussi, faire confiance à l'équipe est aussi une façon d'affirmer publiquement son identification à la collectivité, c'est-à-dire une façon pour la recrue d'affirmer l'importance et la valeur qu'elle associe au fait d'être membre de l'équipe; une forme d'affirmation sociale qui se manifeste par l'acte de faire confiance. Il s'agit de se procurer un bénéfice moins visible mais aussi important qui est celui de l'auto-présentation du soi aux autres. Troisièmement, la transformation basée sur l'affectivité. Celle-ci renvoie à la sensation de bien-être et aux émotions positives que procure l'identification à une collectivité (ex. sécurité, statut, estime de soi, appartenance, pouvoir, atteinte des objectifs). En fait, dans la mesure où la recrue perçoit la confiance comme un mécanisme d'affirmation d'une identité sociale et d'expression d'une relation positive et de qualité avec les autres, cette confiance est intrinsèquement source de sensation positive, c'est-à-dire une forme d'auto-récompense. Cette sensation est également renforcée quand il n'y a pas de déception au regard des attentes et que la confiance est honorée par les membres de l'équipe. Ces trois bases permettent de comprendre comment l'identification sociale permet à la recrue de faire l'économie d'un calcul rationnel des coûts et bénéfices de l'acte de faire confiance dans chacun des membres de son équipe.

Ensuite, avec la confiance, la recrue est encouragée à faire un saut dans l'inconnu en anticipant une attitude favorable à sa proactivité de la part des membres de l'équipe. En effet, tel que révélé par les résultats, le fait de faire confiance à l'équipe de travail se matérialise par une augmentation des comportements proactifs orientés vers les membres de l'équipe. En d'autres termes, les recrues qui font confiance à l'équipe de travail sont également celles qui cherchent à bâtir des relations sociales avec l'équipe et celles qui sollicitent une aide auprès de leurs collègues; il semble que l'identification sociale crée les conditions d'émergence de la confiance, qui à son tour encourage la proactivité des recrues.

En ce qui concerne la question de la résilience ou de la fragilité de la confiance dans le temps, il semble que l'identification à l'équipe de travail joue également un rôle central dans le processus de renforcement de ce sentiment de confiance envers l'équipe. En effet, selon nos résultats, il semble que sur l'horizon temporel des six premiers mois, l'augmentation de l'identification à l'équipe de travail est positivement liée à l'augmentation de la confiance affective envers cette même équipe. Aussi, durant les six premiers mois, les recrues dont la confiance affective augmente sont également celles qui réduisent moins les efforts de développement des relations sociales et de demande d'aide. Autrement dit, ce sont celles qui demeurent plus actives et plus impliquées dans leur propre socialisation.

En somme, au bout de deux mois, l'identification sociale met les bases permettant aux recrues de croire en la fiabilité des membres de leur équipe. Par conséquent, elles se montrent en confiance et s'engagent dans des comportements proactifs envers les membres de leur équipe; l'effet de l'identification continue durant les six mois suivants l'entrée en fonction des recrues. De plus, il semble que l'émergence et le maintien de la confiance sont liés à un cycle de renforcement mutuel positif avec des actions-réactions entre recrue et collègues. Il s'agit d'un auto-renforcement : la confiance encourage la proactivité, mais également les expériences positives issues de la proactivité rassure la recrue et l'encourage à faire davantage confiance envers son équipe de travail.

Le niveau supérieur : justice-confiance-proactivité.

Dans le contexte hospitalier, les fonctions principales du supérieur se résument à la coordination, à l'élaboration, à la supervision, à l'évaluation et à la révision clinique des soins de santé. Quand il s'agit de l'insertion des novices, ce rôle se trouve souvent réduit à libérer les personnes responsables du soutien clinique, aux évaluations ponctuelles réalisées à différents moments (formative, sommative) et par le fait même à la probation. Toutefois, le supérieur est formellement présenté comme une personne ressource au cœur du développement professionnel des nouvelles recrues. Dans un tel contexte, toute la tâche d'accès à l'information et à l'expertise du supérieur repose sur les nouvelles recrues. Ainsi, il est attendu que les recrues jouent un rôle actif dans leur propre intégration; une attente qui ne peut pas être détachée de l'influence de l'image que projette le supérieur et surtout de la dynamique de la relation recrue-supérieur sur la proactivité des recrues. Afin d'examiner cette hypothèse, cette recherche s'est penchée sur le rôle de la justice du supérieur, telle que perçue par la recrue, dans l'émergence de la confiance envers le supérieur, ainsi qu'à l'effet de celle-ci sur la promotion de la proactivité des nouvelles recrues.

Les résultats révèlent que dès le deuxième mois, les recrues entrent en relation avec leur supérieur avec un niveau initial de confiance assez élevé. Ce résultat va à l'encontre d'une idée avancée par un courant dominant de la littérature voulant que les expériences cumulées à l'intérieur d'une relation bien établie entre deux personnes sont nécessaires à l'émergence de la confiance. Cependant, nos résultats vont dans le sens de la proposition de McKnight et al. (1998) dans ce qu'ils appellent la formation de la confiance initiale. En fait, McKnight et al. (1998) identifient trois piliers de la confiance initiale, dont les croyances au regard des traits du supérieur. L'idée de McKnight et al. trouve ses origines dans un courant de la littérature portant sur la confiance dit « perspective axée sur les caractéristiques ». Selon cette perspective, ce sont principalement des traits de personnalité qui permettent de distinguer les supérieurs qui inspirent confiance aux autres. En fait, depuis les travaux de Oldham (1975) et jusqu'aux derniers développements avec Mayer, Davis et Schoorman (1995), les partisans de la perspective axée sur les caractéristiques se sont fixés comme vocation de différencier les supérieurs qui inspirent confiance en se focalisant sur certaines de leurs qualités ou caractéristiques personnelles. L'objectif était d'isoler les dispositions nécessaires qu'un

supérieur doit avoir (ex. bienveillance, compétence, honnêteté, prédictibilité, justice) afin d'amener ses subordonnés à lui faire confiance (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Cunningham et MacGregor, 2000 ; Oldham, 1975; Jones, James et Bruni, 1975). En d'autres termes, identifier les traits qui alimentent la croyance de l'employé voulant que son supérieur soit digne de confiance sans nécessairement cumuler des expériences dans le temps.

Les résultats révèlent qu'initialement (durant les deux premiers mois), les recrues qui perçoivent leur supérieur hiérarchique comme étant une personne juste sont également celles qui montrent une forte confiance à la fois affective et cognitive. L'importance de ce résultat réside dans le fait qu'en dépit de la durée courte de deux mois, la justice perçue du supérieur est une qualité personnelle qui permet de projeter une image positive favorable à l'émergence de la confiance. Bien entendu, cette courte durée ne permet pas d'affirmer que la confiance initiale est le fruit de plusieurs échanges, interactions ou transactions entre recrues et supérieurs. Au contraire, selon les résultats, il semble que cette confiance initiale se conçoive sur la base d'une caractéristique personnelle du supérieur qui est la justice, celle-ci garantit aux recrues, jusqu'à un certain point, que le supérieur agira pour leur bien. En d'autres termes, la confiance initiale est basée seulement sur la conviction et la croyance des recrues aux attributs positifs de leur supérieur; elle n'est pas issue d'une expérience réelle inscrite dans une longue période.

Nous avançons deux explications plausibles de la formation rapide de la confiance envers le supérieur. La première renvoie à l'heuristique de représentativité, c'est-à-dire que l'image déjà formée chez la recrue de ce qu'est un supérieur dans une unité de soins avant même d'intégrer l'organisation; la formation académique, les stages et les interactions avec les collègues façonnent cette première image. L'image ainsi formée, quand elle est positive, pourrait alimenter la croyance que le supérieur est digne de confiance. La deuxième explication fait référence à l'heuristique d'ancrage, c'est-à-dire que la formation rapide de la confiance est basée sur le peu d'informations reçues durant les premiers échanges avec le supérieur. En résumé, il apparaît que dans un contexte hospitalier, les nouvelles recrues développent rapidement une croyance positive quant à la fiabilité du supérieur; cette croyance est basée sur une heuristique de justice.

À ce stade de la discussion, nous avons vu en quoi la justice du supérieur est importante dans l'établissement des bases de la confiance initiale. Dès lors, il est légitime d'amener la discussion sur l'évolution, dans le temps, de cette confiance initiale, c'est-à-dire sur sa fragilité ou résilience. Il s'agit de contraster la perspective de la confiance basée sur les caractéristiques du supérieur (celle qui explique la confiance initiale) et la perspective basée sur la relation (celle qui met l'accent sur l'évolution de la relation recrue-supérieur pour expliquer le développement de la confiance). Les résultats montrent que durant les six premiers mois, les recrues qui arrivent à maintenir une appréciation élevée de la justice de leur supérieur augmentent également leur niveau de confiance envers ce même supérieur. En d'autres termes, un des déterminants du développement de la confiance dans la relation recrue-supérieur est la justice comme une expérience réelle de la recrue avec son supérieur et non comme une caractéristique de ce dernier. Plus spécifiquement, c'est dans l'expérience réelle que le supérieur montre la justice de ses actions et le respect des droits et de la dignité de ses subordonnés. Ce respect envoie un signal fort quant au dévouement du leader aux principes de la justice et conduit les recrues à lui faire davantage confiance. La justice du supérieur envoie également un signal aux subordonnés quant à leur statut et à la place qu'ils occupent au sein de l'organisation. Plusieurs autres recherches montrent aussi que la perception de la justice joue un rôle important dans le développement de la confiance (Folger et Konovsky, 1989; Lind et Tyler, 1988; Konovsky et Pugh, 1994; Tyler et Degoe, 1996; Alexander et Ruderman, 1987; Pillai, Schriesheim et Williams 1999). Selon Brockner et Siegel (1995), le rapport entre justice et confiance tient à la valeur informative de la justice du supérieur et le signal envoyé aux subordonnés sur le traitement qui leur sera réservé dans l'avenir. Dans cette même lignée, Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner (1998) avancent que le supérieur initie et construit les bases de la confiance en s'engageant dans des comportements qui inspirent confiance (ex. cohérence, intégrité, partage et délégation, communication ouverte, intérêt pour autrui); de tels comportements encouragent les subordonnés à lui faire confiance. La typologie de comportements de Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner (1998) est similaire à celle proposée par d'autres chercheurs comme Butler (1991) et Clark et Payne (1997). Par exemple, Butler (1991) identifie dix comportements du leader qui participent à l'émergence de la confiance; la justice et l'intégrité sont les comportements les plus corrélés avec la confiance (0,51).

Par ailleurs, la confiance encourage également les comportements proactifs des recrues. En effet, par un mécanisme d'inférence basé sur la justice du supérieur, les recrues anticipent les comportements futurs du supérieur et ajustent leurs propres comportements en conséquence (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). À titre d'exemple, lorsque les recrues croient que leur supérieur est digne de confiance, elles se sentent en confiance et se sentent plus à l'aise d'adopter des comportements proactifs qui les exposent à des risques (ex. partager des informations sensibles au regard de leur compréhension du rôle, de leur niveau de performance, etc.). En revanche, lorsque les subordonnés estiment que leur supérieur n'est pas digne de confiance (ex. le leader ne fait pas preuve d'intégrité), ils détournent l'énergie à « se protéger », ce qui peut nuire à la performance au travail des nouvelles recrues (Mayer et Gavin, 1999).

En somme, il semble qu'une bonne partie de la confiance (confiance initiale) se forme initialement sur la base des caractéristiques du supérieur comme la justice; d'où l'importance de la formation, très tôt, d'une perception positive au regard du supérieur. De plus, cette confiance initiale est renforcée quand l'expérience avec le supérieur maintient un niveau élevé de justice. Cela se reflète dans un ensemble d'attributions caractérisant le sentiment des recrues et leurs croyances en la fiabilité (*trustworthiness*) de leur supérieur (ex. mon superviseur est digne de confiance). À son tour, la confiance encourage les comportements proactifs envers le supérieur.

Pour conclure cette section, retenons que les antécédents de la proactivité (identification et justice) vont créer chez les recrues des « états cognitivo-motivationnels » au sens de Parker, Williams et Turner (2006) ou une « orientation » au sens de Frese et Fay (2001) qui motivent la proactivité. Tel que présenté dans le chapitre « Cadre théorique », nous avons opérationnalisé ces états cognitivo-motivationnels par la confiance (affective et cognitive) envers l'équipe de travail et la confiance (affective et cognitive) envers le supérieur hiérarchique. Nos résultats ont révélé que ces états cognitivo-motivationnels rendent possible l'anticipation d'une réaction positive et favorable des agents socialisateurs à l'égard des comportements proactifs des recrues, et donc motiver leur proactivité. C'est de cette façon que nous considérons la nécessité de la confiance, attente positive quant aux comportements d'autrui, comme un maillon nécessaire aux interactions sociales dans un contexte

d'incertitude, celui de l'entrée organisationnelle. En fait, avec la confiance, les recrues anticipent que les agents socialisateurs vont leur fournir le support et l'aide nécessaires sans jugement, ni sur leurs compétences, ni sur leur capacité d'intégration.

5.4 Conséquences de la proactivité.

Incertitude, attachement et roulement

Cette section amène la discussion sur les conséquences d'une gestion efficace de l'incertitude. Il s'agit d'établir un lien entre la réduction de l'incertitude et l'attachement au travail, c'est-à-dire l'émergence d'une relation émotionnelle, intense et durable entre la recrue et les agents socialisateurs : équipe de travail et supérieur hiérarchique. La question fondamentale est de comprendre comment la réduction de l'incertitude contribue au développement de l'engagement affectif envers des entités plus proximales, telles que l'équipe de travail et le supérieur. Sur cette question, la contribution de la théorie des processus de choix « *choice-process-theory* » énoncée par Lawler (1992) est d'une grande richesse. Rappelons ici que l'idée maîtresse de cette théorie est que les individus deviennent émotionnellement attachés à des entités sociales qui renforcent leur sentiment de contrôle (choix). En fait, la théorie de Lawler explique le rapport entre le sentiment de contrôle et l'attachement par la jonction de deux mécanismes, un émotionnel (émotion découlant d'un sentiment de contrôle) et l'autre cognitif (processus d'attribution de l'émotion ressentie à une cible). L'attachement, comme état affectif, est donc le résultat de deux processus, émotionnel et rationnel.

A titre d'exemple, dans un contexte organisationnel, l'émotion ressentie médiate la relation entre les conditions de travail et l'engagement envers des entités enchâssées dans l'organisation; le processus d'attribution quant à lui associe l'expérience de travail à une cible vers laquelle l'individu oriente son engagement (Meyer et Allen, 1997). La seule étude empirique mobilisant cette théorie dans un contexte organisationnel montre que l'attachement d'un employé envers une entité sociale est affecté par des variables contingentes comme l'autonomie et la clarté de rôle (Mueller et Lawler, 1999).

Les résultats de la recherche vont dans le sens de la théorie des processus de choix « *choice-process-theory* » (Lawler, 1992), c'est-à-dire que les nouvelles recrues qui

perçoivent moins d'incertitude, donc plus de sentiment de contrôle, sont également celles qui voient leur attachement augmenter. Plus spécifiquement, plus rapide est la réduction de l'incertitude (technique et sociale), plus rapide est l'augmentation de l'engagement affectif envers l'équipe de travail. Pour l'agent socialisateur « supérieur hiérarchique », la perception de l'incertitude, donc le sentiment de non contrôle de l'environnement de travail, entrave le développement de l'attachement. Ainsi, plus rapide est l'augmentation de l'incertitude (évaluative, contingente), moins rapide est l'augmentation de l'engagement affectif envers le supérieur.

Ces résultats révèlent la supériorité de l'équipe de travail en termes de capacité de produire des émotions positives chez les nouvelles recrues. En fait, quand la réduction de l'incertitude est tributaire des comportements proactifs orientés vers l'équipe de travail, les nouvelles recrues attribuent la responsabilité de leurs émotions positives à cette même entité. C'est ainsi que le processus d'attribution débouche sur le développement d'un attachement affectif orienté vers l'équipe de travail. Mais les résultats à l'égard du supérieur sont aussi intéressants dans le sens qu'un lien entre le non contrôle et le détachement est aussi plausible. En d'autres termes, le sentiment de contrôle est bénéfique pour l'attachement, le sentiment de non contrôle lui est dommageable.

Mais est-ce que l'attachement à lui seul permet de se prémunir des comportements de retrait comme le départ volontaire de l'organisation? Cette question nous renvoie directement au rapport entre l'attachement et le roulement. Notre intérêt, rappelons-le, ne se limite pas à l'attachement comme un état affectif stable, mais bien à son développement dans le temps (six mois). Plus spécifiquement, nous avons essayé de vérifier comment l'évolution de trois trajectoires (engagement affectif envers l'équipe de travail, l'engagement affectif envers le supérieur et l'intention de rester) prédisent des comportements de retrait, les départs volontaires 12 mois plus tard. Nos résultats révèlent qu'initialement, durant les deux premiers mois, les agents socialisateurs (équipe de travail et supérieur) ont le même pouvoir sur les cognitions d'attachement des nouvelles recrues à leur emploi (intention de rester comme membres de l'organisation). Cependant, durant les six mois, seule l'augmentation de l'engagement envers l'équipe permet de maintenir un niveau élevé de l'intention de rester. De plus, continuer à maintenir un niveau élevé de l'intention de rester augmente la

probabilité de rester dans l'organisation. Ces résultats montrent que l'équipe de travail joue un rôle important dans le processus d'attachement et de rétention des nouvelles recrues.

Ainsi, nos résultats révèlent le rôle des stratégies interactives de réduction de l'incertitude dans le processus de rétention des nouvelles recrues. Il semble que l'équipe de travail offre aux nouvelles recrues des opportunités d'interaction qui profitent à la réduction de l'incertitude; une situation qui génère chez les recrues des émotions positives et un attachement envers l'entité jugée responsable du sentiment de contrôle ressenti, c'est-à-dire envers l'équipe de travail. L'importance de l'attachement à l'équipe de travail semble également influencer positivement sur le processus menant à la décision de rester comme membre de l'organisation.

5.5 Conclusion

Ce chapitre était l'occasion de discuter les faits saillants qui se dégagent des résultats de la présente recherche. Nous avons abordé successivement l'expérience d'incertitude, sa subjectivité et ses facettes pour montrer comment les efforts d'intégration des nouvelles recrues profitent plus à la socialisation professionnelle qu'à la socialisation organisationnelle. L'analyse des stratégies interactives (moment, type, cible) a révélé une dynamique intra-personnelle (auto-évaluation, auto-vérification, auto-valorisation) qui oriente le comportement des recrues soit vers une gestion ou une réduction de l'incertitude. La discussion sur les déterminants de la proactivité (identification et justice) a permis d'expliquer les mécanismes psychologiques et sociaux par lesquels l'identification et la justice construisent la confiance, ainsi que le rôle de celles-ci dans la promotion des comportements proactifs. Enfin, tout au long de cette discussion, il semble que l'équipe de travail se distingue nettement du supérieur hiérarchique à plusieurs égards. Il s'agit d'un agent socialisateur plus saillant aussi bien dans la réduction de l'incertitude que dans la rétention des nouvelles recrues.

CONCLUSION

Cette recherche avait comme objectif de comprendre, sur un horizon temporel de 12 mois, les processus de gestion de l'incertitude et leurs effets sur la socialisation des nouvelles recrues. Elle s'est déroulée dans quatre centres hospitaliers universitaires au Canada comparables en termes de capacité de recrutement et de structure d'accueil. 73 cohortes ont été rencontrées pour recruter 400 sujets (infirmier(ère)s nouvellement embauché(e)s) dont 151 ont répondu au questionnaire aux quatre temps de mesure. Le choix d'un design longitudinal à quatre temps de mesure (deux mois, quatre mois, six mois et douze mois après l'entrée en fonction) a permis de suivre l'évolution de l'échantillon à l'étude sur différents aspects en lien avec la gestion de l'incertitude. Le recours aux méthodes d'analyse des modèles de croissance latente (LGM) a permis de cerner les «patterns» d'évolution individuels dans le temps (changement *intra-individuel*), ainsi que les variations quant à ces «patterns» (variations *interindividuelles*) de toutes les variables de notre modèle théorique (ex. proactivité, incertitude, attachement).

La présente thèse apporte une contribution à l'état des connaissances scientifiques sur le thème de la socialisation des nouvelles recrues à plus d'un égard. Tout d'abord, sur le plan méthodologique, force est de constater la peu d'études rigoureuses sur le sujet à l'aide d'un devis longitudinal ; c'est ce qui constitue une première contribution de cette étude. Sur d'autres plans et de façon globale, les résultats découlant de cette recherche ont permis de jeter un regard nouveau sur la socialisation des nouvelles recrues en proposant une perspective nouvelle par la gestion de l'incertitude, de ses déterminants (identification, justice et confiance) et de ses effets sur l'engagement affectif envers des cibles proximales (équipe de travail, supérieur immédiat) et sur le roulement effectif du personnel infirmier nouvellement embauché. Plus spécifiquement, les résultats révèlent que les nouvelles recrues vivent une expérience d'incertitude moins intense sur les aspects techniques de la profession

infirmière. Cependant, l'expérience d'incertitude est plus intense sur les aspects organisationnels tels que le statut au sein de l'équipe de travail, la performance au travail et les perspectives de carrière. Ces résultats montrent que les efforts d'insertion des nouvelles recrues bénéficient davantage à la socialisation avec la profession (tâche et rôle des nouvelles recrues comme professionnelles de la santé) qu'à la socialisation avec l'organisation d'accueil (intégration dans le corps social, performance, carrière). Aussi, les résultats révèlent clairement la supériorité de l'équipe de travail sur le supérieur immédiat en matière de réduction de l'incertitude, d'attachement à son emploi et de prédiction des départs volontaires. En somme, trois éléments nous semblent plausibles pour expliquer la supériorité du pouvoir d'attraction de l'équipe de travail sur le supérieur immédiat : la proximité, l'utilité et le coût social (ex. risque de dévoiler ses imperfections, ses incompétences, ses lacunes, ses manques, etc.).

Implications théoriques de la recherche

Cette recherche était une occasion pour démontrer à quel point les stratégies de gestion de l'incertitude au jour le jour dépassent le simple effort d'acquisition d'information pour inclure une gestion de soi. En effet, dans certains cas, un haut niveau d'incertitude engendre moins de proactivité, et un faible niveau d'incertitude engendre plus de proactivité. Ainsi, il semble que le motif instrumental de la proactivité (plus de proactivité = moins d'incertitude ou l'information comme contre partie de l'incertitude) ne permet pas, à lui seul, d'expliquer tous les « patterns » d'évolution de la relation entre proactivité et incertitude ; les processus psychologiques d'auto-évaluation, d'auto-vérification (besoin cognitif 'cohérence du schéma de soi') et d'auto-valorisation (besoin émotionnel 'protéger une image de soi favorable') semblent pertinents pour expliquer l'importance de la gestion de soi dans tout processus de gestion de l'incertitude durant l'entrée organisationnelle. Les résultats de cette recherche invitent à réviser notre cadre théorique en introduisant la « gestion de soi » comme variable modératrice dans la relation liant la proactivité et la perception d'incertitude. En fait, contrairement aux approches axées sur les traits de personnalité (ex. personnalité proactive, tolérance à l'incertitude) qui supposent une tendance générale chez l'individu à se comporter ou à ne pas se comporter d'une manière proactive indépendamment du contexte de la situation, contrairement aux approches axées sur l'identification des différents types de

comportements proactifs mobilisés, la gestion de soi suppose l'interaction entre des éléments du contexte (ex. la cible des comportements proactifs ; la phase de socialisation : deux mois, quatre mois ou six mois ; le type d'information demandée ; l'expérience passée ; l'impact ou les conséquences plausibles d'un comportement proactif) et le penchant de la nouvelle recrue vers les comportements proactifs. Ainsi, stimulée par une incertitude, la nouvelle recrue évalue le pour et le contre d'un comportement proactif (ex. demande d'aide) en fonction des éléments du contexte avant de décider du comportement à adopter ; il s'agit de considérer à la fois le volet cognitif (évaluation en termes d'utilité de la proactivité) et le volet émotionnel (gestion de soi) dans le processus de gestion des incertitudes.

Implications pratiques

L'apport le plus significatif de la présente recherche est de donner une vision dynamique de la relation recrue-organisation, recrue-équipe et recrue-supérieur durant l'entrée organisationnelle, en particulier durant la phase de socialisation. Les résultats de cette recherche invitent les praticiens à être plus attentifs au contexte le plus proximal de la recrue, et donc le plus influant, notamment le rapport avec l'équipe de travail et le supérieur immédiat. En fait, l'équipe de travail est un pilier important du processus de socialisation. Elle remplit un premier rôle à travers le maintien d'une unité professionnelle (ex. reproduire des pratiques professionnelles). De plus, au-delà de la transmission d'un savoir technique, l'équipe de travail remplit également un deuxième rôle, celui du maintien d'une unité sociale (ex. transformer la nouvelle recrue en membre à part entière de l'équipe, et donc de l'organisation ; reconnaître le rôle de la nouvelle recrue au sein de l'équipe). Cependant, l'équipe de travail présente la faiblesse de ne pas pouvoir combler tous les besoins informationnels des nouvelles recrues en termes d'attentes de rôle, d'objectifs, de critères de performance et de perspectives de carrière ; d'où l'utilité marginale du supérieur immédiat. Ce constat montre que l'équipe de travail et le supérieur immédiat ont la capacité de soutenir à la fois la socialisation professionnelle et la socialisation organisationnelle ; il devient donc crucial de leur donner une place centrale et formelle dans le processus de socialisation.

En pratique, il s'agit d'élargir formellement la portée du rôle de ces deux agents socialisateurs pour qu'elle excède le cadre strict et classique de l'accueil (ex. distribuer le

manuel de l'employé, préparer les outils et l'espace de travail, communiquer l'arrivée du nouvel employé) et embrasser des stratégies organisationnelles en matière d'intégration et de rétention du personnel nouvellement embauché. Bien entendu, cela revient à transformer les responsabilités des agents rattachés à l'intégration des nouvelles recrues en vue de construire chez celles-ci une identité dont les éléments constitutifs soient à la fois l'organisation d'accueil (ex. sentiment d'appartenance à l'organisation) et la profession (ex. sentiment d'appartenance à la profession infirmière) pour faciliter à la fois la socialisation organisationnelle et la socialisation professionnelle. Plus spécifiquement, ces responsabilités formelles devraient, à notre sens, inclure au moins trois éléments : un rôle performantiel (ex. aider le nouvel employé à développer ses connaissances, ses habilités ainsi que les comportements requis pour son nouvel emploi et sa nouvelle profession) ; un rôle développemental (ex. aider le nouvel employé à développer sa carrière, l'aider à progresser et lui offrir une certaine visibilité) ; un rôle psychosocial (ex. donner au nouvel employé un conseil, lui offrir un soutien affectif et devenir un modèle pour lui). Élargir formellement la portée du rôle « d'agent socialisateur » permet de responsabiliser des agents proximaux durant le processus d'intégration et de susciter chez eux des attitudes proactives envers la nouvelle recrue. Ainsi, la proactivité des agents socialisateurs vient compenser dans des situations où la proactivité des nouvelles recrues fait défaut (pour une ou l'autre des raisons liées à la gestion de soi).

Toujours selon les résultats de la recherche, il est possible d'anticiper le « pattern » des différentes trajectoires de changement des nouvelles recrues durant l'entrée organisationnelle. À titre d'exemple, nous savons que, globalement, certaines incertitudes déclinent dans le temps (ex. incertitude technique) alors que d'autres ne font qu'augmenter (ex. incertitude performantielle). À ce titre, il est attendu que, d'une manière générale, les nouvelles recrues vivent des expériences d'incertitude plus intenses sur certains aspects. Mais, le simple fait d'anticiper de telles expériences ne va pas annuler l'anxiété et le sentiment d'inconfort qui leur sous-tendent. Il est donc important pour les praticiens d'aborder la question des expériences d'incertitude durant l'entrée organisationnelle non seulement sous l'angle d'anticipation, de transparence et du réalisme, c'est-à-dire fournir des informations réelles comme le fait l'approche '*realistic job previews (RJPs)*' (Dean et Wanous, 1984), mais également sous l'angle de l'encadrement à offrir et du soutien à assurer pour passer à travers

cette expérience. En d'autres termes, adopter une approche axée sur la proactivité organisationnelle. En fait, quand les individus reconnaissent la réalité de la période d'entrée organisationnelle, ils peuvent, dans un premier temps, accepter de vivre cette expérience d'incertitude comme faisant partie de l'entrée organisationnelle, et, dans un deuxième temps, développer des mécanismes qui les protègent de la complexité de cette expérience (ex. tolérance de l'incertitude, recherche de ressources, création de clan avec les nouvelles recrues) et de reprendre progressivement le contrôle de leur propre socialisation ; le choc de la réalité se trouve ainsi atténué. Le rôle des responsables de l'intégration dans cette proactivité organisationnelle est de rendre disponibles les ressources au fur et à mesure de l'avancement de la nouvelle recrue. Très récemment, Saks et Gruman (2013) ont identifié 17 ressources essentielles pour soutenir la socialisation des nouvelles recrues, à savoir :

- Les échanges avant l'entrée organisationnelle, c'est-à-dire la socialisation anticipée;
- L'orientation formelle après l'entrée organisationnelle;
- L'encouragement de la proactivité des nouvelles recrues;
- L'assistance formelle;
- Les événements sociaux spécifiquement organisés pour les nouvelles recrues;
- La proactivité des agents socialisateurs;
- Le support du supérieur immédiat;
- Le temps alloué pour développer des relations sociales;
- Les ressources pour accomplir son travail;
- La planification personnalisée du travail (attentes, objectifs, etc.);
- La formation de perfectionnement;
- L'affectation des tâches stimulantes;
- L'information pour bien performer au travail;
- Le feedback reçu du supérieur immédiat;
- La reconnaissance existentielle (c'est-à-dire comme personne ayant des besoins spécifiques), de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats;
- Le suivi pour favoriser l'ajustement;

- Le feedback des nouvelles recrues au regard de la période de socialisation.

Limites de la recherche et perspectives futures de recherche

Tout d'abord, il faut souligner que l'approche méthodologique suivie a plus d'un avantage. En effet, les données longitudinales issues des questionnaires quantitatifs ont permis de cerner les différences intraindividuelles et interindividuelles relatives au développement des trajectoires de changement des variables à l'étude comme l'incertitude caractérisant l'entrée organisationnelle, ainsi que la proactivité des nouvelles recrues. Bien évidemment, comme toutes les approches quantitatives, cette approche présente la limite de ne pas permettre d'accéder aux discours des nouvelles recrues. Elle reste muette sur les expériences idiosyncratiques relatives à la socialisation des nouvelles recrues, ce qui ne permet pas d'approfondir certains résultats. Afin de compléter notre compréhension de la gestion de la certitude, il est opportun de compléter la présente étude par un travail d'enquête empirique de type ethnographique. Il s'agit de nourrir les résultats obtenus par des entretiens semi-dirigés en profondeur en choisissant parmi l'échantillon initial, un nombre restreint de sujets, quelques membres de l'équipe de travail, voire le supérieur immédiat. En fait, une approche qualitative complémentaire pourrait fournir des informations intéressantes en permettant aux principaux intéressés d'exprimer leurs propres perceptions. Sur le plan de l'échantillonnage, rappelons que l'échantillon de l'étude est composé uniquement d'infirmiers et d'infirmières en tout début de carrière. Cette caractéristique a l'avantage de réduire l'hétérogénéité entre les différents sujets composant l'échantillon, mais elle a aussi l'inconvénient de limiter les résultats de l'étude à la profession infirmière et au contexte spécifique des grands centres hospitaliers ; des études ciblant d'autres professions (ex. policiers, comptables) s'avèrent nécessaires.

Par ailleurs, rappelons que l'idée de départ de la présente recherche était de considérer l'expérience d'incertitude comme une évaluation subjective d'une situation. L'intérêt s'est donc porté sur la façon dont les nouvelles recrues appréhendent l'incertitude dans le quotidien de leur travail. Les résultats ont débouché sur le rôle déterminant de l'équipe de travail et du supérieur immédiat, mais pris isolément sans égard aux effets croisés de l'un sur l'autre. Il est donc opportun de considérer l'influence mutuelle entre les agents d'insertion

proximaux comme le supérieur immédiat, l'équipe de travail, la préceptrice et la leader clinique, dans l'instauration d'une culture de feedback ou d'un climat favorable aux comportements proactifs, sans perdre de vue les questions d'interdépendance, de cohérence, de coordination et de jeu de pouvoir entre les acteurs impliqués dans le processus de socialisation des nouvelles recrues.

Aussi, dans la présente étude, l'analyse de l'incertitude vient après la formation des perceptions d'incertitude. Par conséquent, un certain nombre de limites et voies futures de recherche doivent être soulignées, dont les plus importantes sont possiblement de comprendre comment se construit l'évaluation de l'incertitude ; pourquoi certains perçoivent plus d'incertitude que d'autres ; comment expliquer la variabilité de l'expérience d'incertitude ou quels sont les facteurs de différenciation de l'expérience d'incertitude. En d'autres mots, au-delà de la proactivité des nouvelles recrues, existe-il des variables de contingence susceptibles d'éliminer ou d'atténuer la perception de l'incertitude? À cette question, nous anticipons au moins trois éléments de réponse; ils constituent par le fait même les limites de notre recherche et des perspectives pour des recherches futures.

Le premier élément renvoie aux différences individuelles face à l'incertitude, c'est-à-dire que les individus se distinguent par le degré auquel ils se sentent menacés par des situations incertaines ou inconnues : il s'agit de la tolérance à l'incertitude. Les individus qui ont une forte tolérance à l'incertitude partent du principe que l'incertitude est un phénomène normal dans l'existence et qu'il doit par conséquent être accepté. Le deuxième élément réside dans les processus cognitifs mobilisés par l'individu et qui débouchent sur un rejet de l'incertitude. Il s'agit d'un mécanisme de défense qui procède par la négation et où l'individu ne reconnaît ni l'incertitude, ni la menace qui la sous-tend. C'est ce qui permet d'éliminer l'anxiété qui dérive de l'incertitude. Le troisième fait référence à tous les mécanismes de création d'une impression de certitude sur la base du peu d'informations disponibles (ex. attribution causale, stéréotypage).

Nous anticipons que ces trois éléments pourraient expliquer pourquoi, dans une même situation, les individus ne perçoivent pas le même niveau d'incertitude, et par conséquent ne réagissent pas de la même manière. Cette thématique représente un grand défi étant donné la nature complexe et dynamique du processus de socialisation, la pression exercée sur les

nouvelles recrues et le nombre d'intervenants qui entrent en ligne de compte. Un tel défi ne peut cependant que stimuler et générer des idées pour les chercheurs s'intéressant à cette problématique.

Enfin, en dépit de la contribution importante des résultats de la présente recherche dans la compréhension des rapports entre les variables contextuelles (ex. identification, justice et confiance) et les comportements proactifs des nouvelles recrues, il semble que la gestion de soi y joue également un rôle. Celui-ci nous semble essentiel dans l'explication des comportements de type « demande de feedback », en particulier quand le feedback vient heurter le soi. Ainsi, nous considérons qu'il est opportun pour les futures recherches de suivre dans le temps l'effet d'interaction entre les variables du contexte (identification, justice et confiance) et celles de la gestion de soi (auto-évaluation, auto-vérification et auto-valorisation) sur les comportements proactifs. Un design longitudinal permet de mieux cerner à la fois les attitudes anticipatives (a priori) ou réactives (a posteriori) et de les lier avec des éléments du cotexte et/ou du soi.

ANNEXE A
MATRICE DE CORRÉLATION

Tableau A.0.1 Matrice de corrélations

Variable ²	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. IET-T1	3.84	(.88)									
2. IET-T2	3.98	0.51	(.91)								
3. IET-T3	3.96	0.44	0.75	(.94)							
4. CAET-T1	3.53	0.82	0.52	0.43	(.87)						
5. CAET-T2	3.75	0.49	0.79	0.65	0.64	(.85)					
6. CAET-T3	3.79	0.36	0.70	0.86	0.50	0.69	(.90)				
7. CCET-T1	4.21	0.56	0.27	0.22	0.53	0.33	0.27	(.83)			
8. CCET-T2	4.18	0.18	0.52	0.44	0.27	0.60	0.48	0.40	(.86)		
9. CCET-T3	4.17	0.23	0.48	0.63	0.27	0.48	0.62	0.44	0.57	(.91)	
10. RIT-T1	3.84	-0.05	0.03	0.04	0.05	0.18	0.05	0.02	0.10	0.04	(.93)
11. RIT-T2	3.49	-0.17	0.03	0.05	-0.16	0.01	0.04	-0.12	-0.08	-0.00	0.40
12. RIT-T3	3.30	-0.07	0.02	0.09	0.01	0.10	0.05	-0.06	-0.04	0.03	0.31
13. DD-T1	3.36	0.07	0.12	0.13	0.13	0.28	0.11	0.13	0.07	0.14	0.66
14. DD-T2	3.13	-0.10	0.08	0.15	-0.09	0.10	0.04	-0.04	0.00	0.13	0.25
15. DD-T3	3.14	-0.03	0.16	0.19	0.02	0.20	0.10	-0.05	0.01	0.12	0.17
16. DRS-T1	3.71	0.34	0.31	0.27	0.32	0.31	0.27	0.21	0.16	0.21	0.28
17. DRS-T2	3.57	0.17	0.45	0.39	0.16	0.42	0.31	0.08	0.28	0.33	0.10
18. DRS-T3	3.51	0.10	0.30	0.38	0.01	0.23	0.22	-0.01	0.11	0.31	-0.00
19. JS-T1	4.19	0.43	0.15	0.27	0.36	0.12	0.10	0.31	0.16	0.12	0.01

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

² Voir la liste des abréviations, sigles et acronymes

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. JS-T2	4.26	0.32	0.32	0.42	0.32	0.30	0.29	0.19	0.40	0.48	0.12
21. JS-T3	4.09	0.30	0.32	0.46	0.28	0.27	0.40	0.22	0.43	0.51	-0.04
22. CAS-T1	3.18	0.58	0.36	0.29	0.63	0.41	0.21	0.37	0.23	0.14	0.13
23. CAS-T2	3.37	0.60	0.51	0.44	0.60	0.52	0.38	0.27	0.37	0.25	0.09
24. CAS-T3	3.49	0.40	0.52	0.53	0.48	0.49	0.52	0.19	0.39	0.25	0.10
25. CCS-T1	4.03	0.48	0.15	0.15	0.41	0.16	0.10	0.56	0.38	0.25	0.05
26. CCS-T2	4.10	0.18	0.28	0.34	0.14	0.22	0.19	0.20	0.49	0.40	0.06
27. CCS-T3	4.01	0.26	0.35	0.45	0.20	0.31	0.36	0.29	0.54	0.53	0.04
28. RIR-T1	1.97	0.28	0.08	0.22	0.25	0.19	0.18	0.00	0.02	0.08	0.12
29. RIR-T2	2.14	0.12	0.16	0.26	0.14	0.16	0.23	0.09	0.13	0.24	0.23
30. RIR-T3	2.16	-0.05	0.12	0.27	0.00	0.15	0.28	-0.15	0.00	0.08	0.16
31. DFD-T1	1.73	0.31	0.28	0.22	0.30	0.22	0.19	0.11	0.08	0.04	0.00
32. DFD-T2	1.90	0.25	0.30	0.28	0.29	0.30	0.31	0.10	0.17	0.12	0.21
33. DFD-T3	1.82	0.13	0.20	0.31	0.23	0.25	0.25	0.00	0.12	0.14	0.13
34. IT-T1	2.44	-0.34	-0.22	-0.19	-0.35	-0.27	-0.17	-0.24	-0.22	-0.08	-0.03
35. IT-T2	2.31	-0.23	-0.33	-0.20	-0.24	-0.39	-0.25	-0.09	-0.31	-0.07	0.00
36. IT-T3	2.33	-0.19	-0.37	-0.37	-0.32	-0.45	-0.50	-0.16	-0.24	-0.25	0.00
37. IS-T1	2.32	-0.74	-0.45	-0.38	-0.76	-0.47	-0.44	-0.50	-0.21	-0.17	-0.09
38. IS-T2	2.27	-0.40	-0.75	-0.67	-0.50	-0.76	-0.64	-0.25	-0.57	-0.46	-0.21

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. IS-T3	2.25	-0.41	-0.60	-0.79	-0.42	-0.63	-0.75	-0.17	-0.47	-0.43	-0.13
40. RI-T1	2.01	-0.27	-0.09	-0.14	-0.22	-0.22	-0.06	-0.39	-0.38	-0.32	-0.04
41. RI-T2	2.01	-0.25	-0.28	-0.38	-0.23	-0.36	-0.25	-0.32	-0.55	-0.49	-0.10
42. RI-T3	2.04	-0.20	-0.26	-0.39	-0.21	-0.34	-0.29	-0.32	-0.42	-0.38	-0.02
43. IP-T1	2.47	-0.29	-0.18	-0.24	-0.20	-0.23	-0.18	-0.23	-0.15	-0.28	-0.02
44. IP-T2	2.62	-0.32	-0.50	-0.45	-0.31	-0.48	-0.32	-0.21	-0.36	-0.36	-0.08
45. IP-T3	2.82	-0.06	-0.23	-0.16	-0.01	-0.24	-0.01	0.05	-0.21	-0.06	-0.07
46. IC-T1	2.92	-0.28	-0.18	-0.27	-0.30	-0.28	-0.17	-0.13	-0.24	-0.22	-0.10
47. IC-T2	2.95	-0.27	-0.24	-0.26	-0.28	-0.29	-0.24	-0.23	-0.20	-0.22	-0.05
48. IC-T3	3.05	0.22	-0.01	-0.08	0.13	-0.08	-0.02	0.22	-0.08	0.00	-0.18
49. EAET-T1	3.52	0.72	0.63	0.53	0.70	0.56	0.46	0.49	0.37	0.41	0.11
50. EAET-T2	3.64	0.43	0.82	0.77	0.42	0.70	0.71	0.24	0.57	0.56	0.04
51. EAET-T3	3.64	0.43	0.66	0.74	0.42	0.55	0.65	0.13	0.34	0.33	0.03
52. EAS-T1	3.54	0.64	0.41	0.49	0.56	0.38	0.40	0.43	0.25	0.31	-0.06
53. EAS-T2	3.67	0.44	0.54	0.50	0.38	0.40	0.43	0.22	0.34	0.28	0.00
54. EAS-T3	3.83	0.31	0.50	0.49	0.39	0.45	0.49	0.24	0.39	0.24	-0.05
55. IRO-T1	4.04	0.11	0.14	0.13	0.15	0.17	0.19	0.13	0.09	0.17	0.02
56. IRO-T2	3.93	0.12	0.15	0.11	0.13	0.12	0.16	0.13	0.13	0.07	-0.10
57. IRO-T3	3.82	0.21	0.15	0.19	0.20	0.15	0.24	0.01	0.12	0.01	0.06

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	11	12	13	14	15	16	17	18	19
11.	(.93)								
12.	0.63	(.91)							
13.	0.36	0.33	(.81)						
14.	0.74	0.52	0.45	(.87)					
15.	0.57	0.75	0.40	0.69	(.84)				
16.	0.13	0.11	0.18	0.06	0.13	(.83)			
17.	0.26	0.09	0.10	0.37	0.32	0.47	(.84)		
18.	0.21	0.19	0.04	0.26	0.23	0.44	0.62	(.78)	
19.	-0.13	-0.12	-0.07	0.00	-0.01	0.09	0.20	0.05	(.78)
20.	-0.03	0.01	0.03	0.05	0.09	0.20	0.23	0.16	0.56
21.	-0.12	-0.04	-0.09	0.04	0.04	-0.03	0.15	0.04	0.42
22.	0.04	0.02	0.14	0.16	0.12	0.32	0.37	0.11	0.56
23.	-0.05	-0.05	0.09	-0.01	0.05	0.29	0.35	0.18	0.45
24.	-0.02	0.06	0.04	0.00	0.14	0.19	0.27	0.10	0.35
25.	-0.12	-0.04	-0.03	-0.07	-0.11	0.01	0.01	-0.14	0.55
26.	-0.17	-0.07	-0.08	-0.07	-0.01	0.14	0.22	0.23	0.43
27.	-0.17	-0.10	0.00	-0.07	-0.01	0.02	0.15	0.10	0.34
28.	0.30	0.11	0.21	0.26	0.12	0.23	0.20	0.17	0.14
29.	0.46	0.29	0.22	0.33	0.18	0.25	0.24	0.19	0.05

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	11	12	13	14	15	16	17	18	19
30.	0.46	0.44	0.16	0.31	0.30	0.27	0.14	0.24	-0.06
31.	0.24	0.03	0.13	0.26	0.09	0.18	0.24	0.09	0.15
32.	0.33	0.08	0.27	0.26	0.17	0.34	0.27	0.13	0.09
33.	0.41	0.46	0.27	0.44	0.52	0.34	0.30	0.22	0.04
34.	0.28	0.19	0.07	0.24	0.18	-0.10	0.06	-0.11	-0.26
35.	0.21	0.23	0.02	0.24	0.22	0.01	-0.06	-0.15	-0.00
36.	0.11	0.21	0.05	0.11	0.10	-0.13	-0.33	-0.20	-0.10
37.	0.06	-0.01	-0.08	0.13	0.05	-0.31	-0.08	-0.00	-0.31
38.	-0.03	-0.10	-0.14	-0.01	-0.09	-0.26	-0.40	-0.31	-0.15
39.	-0.00	-0.02	-0.07	-0.01	-0.06	-0.22	-0.29	-0.27	-0.30
40.	0.12	0.08	0.01	-0.01	0.11	-0.02	-0.14	-0.14	-0.37
41.	0.02	0.04	0.00	-0.10	-0.01	-0.06	-0.27	-0.20	-0.35
42.	0.04	0.00	-0.06	-0.10	-0.11	-0.02	-0.28	-0.21	-0.31
43.	0.00	0.04	-0.05	-0.11	-0.01	-0.09	-0.34	-0.32	-0.34
44.	-0.07	-0.12	-0.10	-0.17	-0.21	-0.12	-0.39	-0.27	-0.32
45.	-0.14	-0.17	-0.10	-0.17	-0.24	0.00	-0.18	-0.19	-0.14
46.	-0.02	-0.04	-0.10	-0.20	-0.15	-0.05	-0.18	-0.01	-0.37
47.	-0.14	-0.05	-0.06	-0.12	-0.08	-0.08	-0.20	-0.10	-0.10
48.	-0.15	-0.13	-0.16	-0.19	-0.20	-0.02	-0.12	-0.07	0.08

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	11	12	13	14	15	16	17	18	19
49.	0.05	0.04	0.14	0.06	0.12	0.29	0.26	0.13	0.43
50.	0.04	0.03	0.12	0.12	0.15	0.22	0.43	0.34	0.16
51.	-0.06	-0.05	0.07	0.04	0.02	0.12	0.27	0.17	0.35
52.	-0.04	-0.03	0.06	0.07	0.03	0.36	0.31	0.15	0.58
53.	-0.03	-0.07	-0.00	0.01	0.05	0.31	0.32	0.20	0.35
54.	-0.07	0.01	-0.06	-0.04	0.10	0.24	0.31	0.06	0.31
55.	0.08	0.09	-0.02	0.04	0.15	0.08	0.14	-0.02	0.12
56.	0.06	-0.02	-0.16	0.05	0.04	-0.01	0.12	-0.00	0.17
57.	-0.05	-0.19	-0.04	-0.05	-0.18	0.17	0.14	0.04	0.14

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	20	21	22	23	24	25	26	27	28
20.	(.86)								
21.	0.72	(.78)							
22.	0.42	0.32	(.83)						
23.	0.57	0.44	0.65	(.85)					
24.	0.51	0.52	0.54	0.72	(.84)				
25.	0.39	0.45	0.58	0.48	0.41	(.84)			
26.	0.69	0.58	0.33	0.54	0.52	0.49	(.78)		
27.	0.57	0.69	0.29	0.42	0.53	0.49	0.67	(.88)	
28.	0.12	0.11	0.39	0.31	0.16	0.23	0.01	0.08	(.78)
29.	0.18	0.13	0.22	0.31	0.23	0.11	0.22	0.17	0.45
30.	0.12	0.03	0.15	0.09	0.21	-0.13	0.05	0.10	0.54
31.	0.05	-0.04	0.49	0.32	0.25	0.24	0.02	0.07	0.64
32.	0.13	0.06	0.38	0.45	0.37	0.20	0.13	0.13	0.57
33.	0.15	0.06	0.32	0.16	0.28	0.01	0.07	0.14	0.45
34.	-0.27	-0.18	-0.24	-0.39	-0.29	-0.30	-0.30	-0.17	-0.06
35.	-0.07	-0.06	-0.16	-0.29	-0.23	-0.14	-0.19	-0.22	-0.09
36.	-0.13	-0.17	-0.20	-0.29	-0.28	-0.13	-0.15	-0.18	-0.06
37.	-0.24	-0.29	-0.55	-0.52	-0.45	-0.54	-0.14	-0.19	-0.31
38.	-0.40	-0.42	-0.37	-0.51	-0.54	-0.26	-0.42	-0.38	-0.13

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	20	21	22	23	24	25	26	27	28
39.	-0.44	-0.44	-0.35	-0.54	-0.58	-0.25	-0.41	-0.45	-0.24
40.	-0.48	-0.45	-0.31	-0.39	-0.29	-0.60	-0.59	-0.47	-0.19
41.	-0.59	-0.53	-0.37	-0.49	-0.39	-0.51	-0.65	-0.58	-0.17
42.	-0.38	-0.35	-0.33	-0.37	-0.35	-0.38	-0.50	-0.49	-0.13
43.	-0.42	-0.37	-0.39	-0.52	-0.34	-0.35	-0.41	-0.38	-0.31
44.	-0.46	-0.42	-0.46	-0.58	-0.51	-0.33	-0.42	-0.40	-0.13
45.	-0.29	-0.17	-0.24	-0.37	-0.28	-0.18	-0.32	-0.15	-0.10
46.	-0.40	-0.43	-0.54	-0.48	-0.43	-0.46	-0.40	-0.32	-0.32
47.	-0.23	-0.27	-0.40	-0.41	-0.37	-0.34	-0.23	-0.25	-0.18
48.	-0.12	-0.07	-0.11	-0.07	-0.18	0.01	-0.18	-0.14	-0.03
49.	0.44	0.37	0.53	0.61	0.46	0.41	0.26	0.37	0.26
50.	0.40	0.45	0.35	0.51	0.54	0.19	0.38	0.39	0.14
51.	0.41	0.47	0.37	0.44	0.54	0.20	0.32	0.46	0.18
52.	0.46	0.45	0.67	0.60	0.45	0.51	0.28	0.28	0.42
53.	0.47	0.46	0.53	0.69	0.70	0.41	0.49	0.41	0.23
54.	0.33	0.37	0.38	0.49	0.69	0.27	0.34	0.46	-0.01
55.	0.11	0.06	0.09	0.31	0.14	0.25	0.13	0.06	-0.01
56.	0.03	0.11	0.14	0.33	0.22	0.27	0.16	0.03	0.04
57.	0.13	0.13	0.29	0.45	0.41	0.20	0.25	0.09	0.26

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	29	30	31	32	33	34	35	36	37
29.	(.82)								
30.	0.58	(.81)							
31.	0.40	0.31	(.91)						
32.	0.70	0.48	0.62	(.83)					
33.	0.51	0.67	0.42	0.56	(.81)				
34.	-0.02	0.04	-0.00	-0.14	0.03	(.63)			
35.	0.02	0.03	-0.12	-0.17	0.07	0.49	(.65)		
36.	-0.09	-0.03	-0.03	-0.21	0.01	0.48	0.61	(.65)	
37.	-0.17	-0.06	-0.29	-0.33	-0.18	0.42	0.35	0.41	(.85)
38.	-0.19	-0.14	-0.18	-0.26	-0.21	0.35	0.45	0.51	0.58
39.	-0.24	-0.24	-0.21	-0.28	-0.19	0.37	0.42	0.52	0.51
40.	-0.18	-0.01	-0.09	-0.13	-0.05	0.48	0.27	0.29	0.26
41.	-0.19	-0.05	-0.10	-0.12	-0.10	0.35	0.28	0.26	0.25
42.	-0.15	-0.08	-0.07	-0.10	-0.12	0.38	0.43	0.43	0.27
43.	-0.33	-0.18	-0.23	-0.34	-0.16	0.34	0.32	0.31	0.31
44.	-0.31	-0.13	-0.21	-0.34	-0.25	0.23	0.29	0.24	0.36
45.	-0.21	-0.12	-0.13	-0.18	-0.10	0.22	0.21	0.02	0.07
46.	-0.29	-0.12	-0.37	-0.32	-0.28	0.32	0.23	0.11	0.30
47.	-0.36	-0.14	-0.29	-0.41	-0.16	0.14	0.28	0.18	0.31

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	29	30	31	32	33	34	35	36	37
48.	-0.19	-0.25	-0.10	-0.22	-0.25	0.05	0.09	-0.04	-0.15
49.	0.24	0.04	0.33	0.33	0.22	-0.32	-0.16	-0.20	-0.60
50.	0.27	0.16	0.27	0.36	0.19	-0.30	-0.34	-0.40	-0.42
51.	0.17	0.22	0.26	0.25	0.15	-0.30	-0.29	-0.39	-0.34
52.	0.26	0.13	0.38	0.38	0.21	-0.19	0.00	-0.09	-0.50
53.	0.28	0.16	0.35	0.50	0.17	-0.33	-0.23	-0.21	-0.45
54.	0.14	0.12	0.16	0.29	0.22	-0.13	-0.23	-0.33	-0.29
55.	0.14	-0.08	0.01	0.17	-0.01	-0.13	0.00	-0.30	-0.20
56.	0.20	-0.05	0.08	0.23	-0.01	-0.15	-0.06	-0.19	-0.22
57.	0.22	0.07	0.30	0.35	0.07	-0.23	-0.17	-0.21	-0.26

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	38	39	40	41	42	43	44	45	46
38.	(.85)								
39.	0.76	(.88)							
40.	0.26	0.30	(.94)						
41.	0.44	0.47	0.76	(.94)					
42.	0.36	0.50	0.67	0.77	(.95)				
43.	0.28	0.41	0.58	0.50	0.51	(.74)			
44.	0.54	0.49	0.40	0.58	0.50	0.62	(.67)		
45.	0.30	0.27	0.26	0.39	0.36	0.40	0.67	(.71)	
46.	0.29	0.34	0.53	0.59	0.55	0.56	0.57	0.46	(.72)
47.	0.32	0.27	0.30	0.42	0.33	0.40	0.60	0.54	0.55
48.	0.12	0.11	0.02	0.16	0.13	0.17	0.25	0.48	0.39
49.	-0.53	-0.49	-0.25	-0.33	-0.27	-0.40	-0.47	-0.22	-0.34
50.	-0.78	-0.72	-0.18	-0.33	-0.32	-0.35	-0.53	-0.24	-0.30
51.	-0.55	-0.69	-0.18	-0.34	-0.35	-0.24	-0.36	-0.18	-0.26
52.	-0.29	-0.41	-0.30	-0.27	-0.21	-0.41	-0.34	-0.12	-0.36
53.	-0.46	-0.50	-0.22	-0.27	-0.23	-0.36	-0.43	-0.28	-0.32
54.	-0.35	-0.42	-0.17	-0.30	-0.33	-0.20	-0.38	-0.18	-0.25
55.	-0.14	-0.17	-0.11	-0.13	-0.13	-0.28	-0.28	-0.27	-0.13
56.	-0.09	-0.13	-0.16	-0.24	-0.15	-0.35	-0.37	-0.31	-0.32
57.	-0.12	-0.29	-0.18	-0.19	-0.14	-0.38	-0.27	-0.20	-0.29

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite)

Variable	47	48	49	50	51	52	53	54	55
47.	(.70)								
48.	0.47	(.80)							
49.	-0.24	0.05	(.79)						
50.	-0.27	-0.10	0.60	(.86)					
51.	-0.17	-0.10	0.46	0.65	(.86)				
52.	-0.30	-0.02	0.63	0.44	0.48	(.88)			
53.	-0.36	-0.19	0.48	0.59	0.57	0.64	(.86)		
54.	-0.35	-0.16	0.36	0.36	0.56	0.43	0.60	(.89)	
55.	-0.21	-0.16	0.29	0.17	0.04	0.21	0.18	0.25	(.77)
56.	-0.27	-0.08	0.19	0.15	0.07	0.18	0.22	0.30	0.67
57.	-0.09	-0.07	0.26	0.20	0.22	0.30	0.41	0.25	0.30

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

Tableau A.1 Matrice de corrélations (suite et fin)

Variable	56	57
56.	(.85)	
57.	0.50	(.87)

Note. M = moyenne; T = Temps; Alphas de Cronbach sur la diagonale.

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE

Identification au groupe

Je considère le groupe de mon quart de travail important.

Je m'identifie au groupe de mon quart de travail.

J'éprouve des liens forts avec le groupe de mon quart de travail.

Je suis heureuse d'appartenir au groupe de mon quart de travail.

Je me perçois comme appartenant au groupe de mon quart de travail.

Justice du supérieur

Globalement, je crois que suis traitée de manière juste et équitable par mon infirmière-chef.

En général, je trouve que mon infirmière-chef est juste et équitable.

Habituellement avec mon infirmière-chef, les choses ne fonctionnent pas d'une manière juste (R).

Confiance envers le supérieur

Affective

Mon infirmière-chef et moi avons une relation de partage. Nous pouvons partager librement nos idées, sentiments et espoirs.

Je peux parler librement à mon infirmière-chef des difficultés que je rencontre au travail car je sais qu'elle voudra m'écouter.

Mon infirmière-chef et moi éprouverions toutes les deux un sentiment de perte si l'une de nous deux était transférée et que nous ne pouvions plus travailler ensemble.

Si je partageais mes problèmes avec mon infirmière-chef, je sais qu'elle répondrait de manière constructive et attentionnée.

Je dois dire que moi et mon infirmière-chef avons beaucoup investi émotionnellement dans notre relation de travail.

Cognitive

Mon infirmière-chef approche son travail avec professionnalisme et dévouement.

Étant donné les expériences passées de mon infirmière-chef, je ne vois aucune raison pour douter de ses compétences au travail.

La qualité du travail de mon infirmière-chef a un impact positif sur mon propre travail.

La plupart de mes collègues respectent et font confiance à mon infirmière-chef.

Les collègues considèrent mon infirmière-chef comme quelqu'un digne de confiance.

Confiance envers les membres de l'équipe de travail

Affective

Les membres de mon quart de travail et moi avons une relation de partage. Nous pouvons partager librement nos idées, sentiments et espoirs.

Je peux parler librement aux membres de mon quart de travail des difficultés que je rencontre au travail car je sais qu'ils voudront m'écouter.

Les membres de mon quart de travail et moi éprouverions un sentiment de perte si l'un de nous était transféré et que nous ne pouvions plus travailler ensemble.

Si je partageais mes problèmes avec les membres de mon quart de travail, je sais qu'ils répondraient de manière constructive et attentionnée.

Je dois dire que moi et les membres de mon quart de travail avons beaucoup investi émotionnellement dans notre relation de travail.

Cognitive

Les membres de mon quart de travail approchent leur travail avec professionnalisme et dévouement.

Étant donné les expériences passées des membres de mon quart de travail, je ne vois aucune raison pour douter de leurs compétences au travail.

La qualité du travail des membres de mon quart de travail a un impact positif sur mon propre travail.

La plupart des professionnels respectent et font confiance aux membres de mon quart de travail.

Les autres collègues considèrent les membres de mon quart de travail comme des personnes dignes de confiance.

Proactivité orientée vers le supérieur

Pensez à votre dernier mois de travail à l'hôpital. Afin d'apprendre comment accomplir les différents aspects de votre travail, à quelle fréquence avez-vous, ...

demandé à votre infirmière-chef ce qui est attendu de vous dans le cadre de votre travail?

demandé à votre infirmière-chef des informations sur comment sera évaluée votre performance au travail?

demandé à votre infirmière-chef de vous proposer la méthode de travail la mieux recommandée lorsqu'il y en a plusieurs pour effectuer votre travail?

demandé à votre infirmière-chef ce que vous pouvez faire pour améliorer votre performance au travail?

cherché une rétroaction auprès de votre infirmière-chef sur votre performance au travail?

sollicité des appréciations auprès de votre infirmière-chef?

demandé à votre infirmière-chef son opinion sur vos apprentissages dans votre nouvelle profession d'infirmière?

Proactivité orientée vers les membres de l'équipe de travail

Pensez à votre dernier mois de travail à l'hôpital. Afin d'apprendre comment accomplir les différents aspects de votre travail, à quelle fréquence avez-vous demandé aux membres de votre quart de travail...

des informations afin d'effectuer des aspects précis de votre travail (ex. examen physique d'un patient)?

des informations pour compléter vos tâches et fonctions?

des informations pour utiliser les équipements et les matériaux qui sont nécessaires pour faire votre travail?

des informations pour résoudre un problème lié à vos tâches et fonctions?

de vous assister dans vos tâches et activités liées au travail?

des conseils pour gérer une situation ou résoudre un problème particulier?

de prendre la relève d'une tâche ou d'une activité en dehors de la période de pause ou de repas?

du soutien ou des suggestions?

de l'aide quand vous prenez du retard dans vos tâches et activités?

de l'aide

Pensez à votre dernier mois de travail à l'hôpital. Afin de bâtir des relations sociales, à quelle fréquence, en général, avez-vous...

tenté de passer le plus de temps possible avec les membres de votre quart de travail ?

tenté de former une bonne relation avec les membres de votre quart de travail ?

travaillé fort pour apprendre à connaître les membres de votre quart de travail ?

Incertitudes

Technique

Je suis confiante que mes connaissances et habiletés au travail sont adéquates (R).

Je me sens compétente quand j'effectue mes tâches et activités au travail (R).

J'ai l'impression de mettre plus de temps que prévu pour compléter mes tâches et activités au travail.

Je fais rarement des erreurs en effectuant mes tâches et activités au travail (R).

Référentielle

La responsabilité qu'on me donne au travail est clairement établie (R).

Mon emploi comporte des objectifs clairs et bien définis (R).

Mes responsabilités au travail sont clairement définies (R).

Je sais exactement ce qu'on attend de moi (R).

Les explications portant sur ce que je dois faire sont claires (R).

Au travail, je sais que j'ai bien réparti mon temps (R).

Sociale

Les membres de mon quart de travail s'intéressent personnellement à moi (R).

J'ai hâte d'être avec les membres de mon quart de travail chaque jour (R).

Je me sens à l'aise avec les membres de mon quart de travail (R).

Les membres de mon quart de travail m'acceptent comme une des leur (R).

Performantielle

Je ne sais pas ce que je dois faire exactement pour mieux performer dans mon travail.

Je reçois vraiment peu d'informations sur comment répondre aux attentes de performance (rendement).

On m'a communiqué la manière dont ma performance (rendement) sera évaluée (R).

Dans cet hôpital, les personnes donnent des informations cohérentes sur ce qui doit être fait pour mieux performer (R).

Contingente

Je sais ce que je dois faire pour progresser et faire carrière dans cet hôpital (R).

Dans cet hôpital, les attitudes et les comportements au travail récompensés sont décrits de manière claire (R).

On ne communique presque jamais les critères à partir desquels les promotions sont accordées.

Dans cet hôpital, les possibilités d'avancement de la carrière varient et dépendent beaucoup des personnes pour qui on travaille.

Il y a peu de consensus sur les comportements à adopter pour progresser et réussir sa carrière dans cet hôpital.

Engagement affectif envers le supérieur

J'éprouve de la considération envers mon infirmière-chef.

J'apprécie personnellement mon infirmière-chef.

Je suis fière de travailler avec mon infirmière-chef.

Mon infirmière-chef représente beaucoup pour moi.

J'éprouve peu d'admiration pour mon infirmière-chef (R).

Je ne suis pas spécialement attachée à mon infirmière-chef (R).

Engagement affectif envers le groupe

Le groupe de mon quart de travail représente beaucoup pour moi.

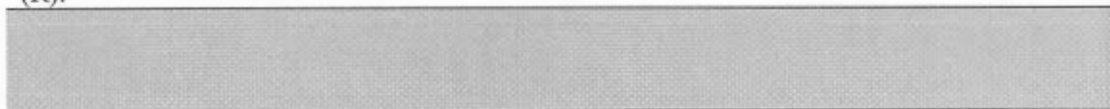
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance au groupe de mon quart de travail.

Je suis fière d'être membre du groupe de mon quart de travail.

Je ne me sens pas affectivement attachée au groupe de mon quart de travail (R).

Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers le groupe de mon quart de travail (R).

Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans le groupe de mon quart de travail (R).



Intention de rester dans l'hôpital

J'ai l'intention de garder mon emploi à cet hôpital durant les 12 mois qui viennent.

Il est fort possible que je choisisse de garder mon emploi dans cet hôpital durant l'année qui vient.

J'ai l'intention de garder mon emploi à cet hôpital dans les 5 prochaines années.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I., et M. Fishbein. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc p.
- Ambrose, M.L., et M. Schminke. 2009. «The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 491.
- Anderson, C. M., B. L. Riddle et M. M. Martin. 1999. «Socialization processes in groups». In *The handbook of group communication theory and research*, L. R. Frey (Ed.), D. S. Gouran et M. S. Poole (Assoc. Eds), p. 139-166: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, J. c., et D. W. Gerbing. 1988. «Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach». *Psychological Bulletin*, vol. 103, p. 411-423.
- Anderson, N. , et HDC Thomas. 1996. « Work group socialization». In *Handbook of work groups*, M. A. West, p. 423-450: Chichester, UK: Wiley.
- Anderson, S. E., et L. J. Williams. 1996. « Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work». *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 3, p. 282-296.
- Ashford, Susan J. 1986. «Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective». *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 3, p. 465-487.
- Ashford, Susan J., et J. Stewart Black. 1996. «Proactivity during organizational entry: The role of desire for control». *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 2, p. 199-214.
- Ashford, S. J., R. Blatt et D. VandeWalle. 2003. «Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations». *Journal of Management*, vol. 29, p. 769-799.
- Ashford, S. J., et L. L. Cummings. 1983. «Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 32, p. 370-398.
- Ashford, S. J. , et L. L. Cummings. 1985. « Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p. 67-79.

- Ashford, S. J., et G. B. Northcraft. 1992. «Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback-seeking». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 53, p. 310–334.
- Ashford, S. J., et A. S. Tsui. 1991. «Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking». *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 2, p. 251–280.
- Ashforth, Blake E. 2001. *Role transitions in organizational life: an identity-based perspective*: Mahwah, NJ: Erlbaum. p.
- Ashforth, Blake E., et Alan M. Saks. 1996. «Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 1, p. 149.
- Ashforth, Blake E., David M. Sluss et Spencer H. Harrison. 2007. «Socialization in Organizational Contexts». In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Gerard P. Hodgkinson et J. Kevin Ford, p. 1-70. Chichester, UK: Wiley.
- Atkin, C. 1973. «Instrumental utilities and information seeking». In *New models for communication research*, P. Clarke, p. 205-252. Beverly Hills, CA: Sage.
- Babrow, A. S., C. R. Kasch et L. A. Ford. 1998. «The many meanings of uncertainty in illness: Toward a systematic accounting». *Health Communication*, vol. 10, p. 1-23.
- Bachmann, Reinhard. 2006. «Trust and/or Power: Towards a Sociological Theory of Organizational Relationships». In *Handbook of Trust Research*, Reinhard. Bachmann et Akbar. Zaheer, p. 393-408. Cheltenham: Edward Elgar.
- Baker, W. Kevin. 1995. «Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling». *Human Relations*, vol. 48, no 2, p. 169.
- Barber, B. 1983. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press p.
- Baron, R. M., et D.A. Kenny. 1986. «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173-1182.
- Bateman, T. S., et J. M. Crant. 1999. «Proactive behavior: Meanings, impact, and recommendations». *Business Horizons* no May-June, p. 63–70.
- Bauer, T. N., E. W. Morrison et R. R. Callister. 1998. «Organizational socialization: A review and directions for future research.». *Research in personnel and human resources management*, vol. 16, p. 149-214.

- Becker, H. S., B. Geer, E. C. Hugues et A. L. Strauss. 1961. *Boys in white*. New Brunswick. NJ: Transaction Books p.
- Ben Mansour, J., M. Chiniara et K. Bentein. 2009 «L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur». In *Comportement Organisationnel*, J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe, p. 307-383. Bruxelles De Boeck Université.
- Berger, C.R. 1979. «Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships». In *Language and social psychology*, H. Giles et R. St. Clair, p. 122-144. Oxford: Blackwell.
- Berger, C.R., et J.J. Bradac. 1982. *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. London: Arnold p.
- Berger, C. R, et R. J Calabrese. 1975. «Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication». *Human Communication Research*, vol. 1, p. 99-112.
- Berger, C.R., et W.B. Gudykunst. 1991. «Uncertainty and communication». In *Progress in communication sciences*, B. Dervin et M.J. Voight, p. 21-66. Norwood, NJ: Ablex.
- Berlew, D.E, et D.X Hall. 1966. «The socialization of managers: Effects of expectations on performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, p. 207- 223.
- Berlyne, D. E. 1960. *Conflict arousal and curiosity*. New York: McGraw-Hill
- Berlyne, D. E. 1966. «Curiosity and exploration». *Science*, vol. 153, p. 25-33.
- Blau, G. L. . 1988. «An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, p. 176-195.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Boswell, W.R, J.W. Boudreau et J. Tichy. 2005. « The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon- Hangover Effect». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90 no 5, p. 882-890.
- Brashers, D.E. 2001. «Communication and uncertainty management». *Journal of Communication*, vol. 51, p. 477-497.
- Bravo, M. J. , J. M. Peiro, J. Rodriguez et W. T. Whitely. 2003. «Social antecedents of the role stress and careerenhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study». *Work & Stress*, vol. 17, no 3, p. 195-217.
- Brett, J. M. 1984. «Job transitions and personal and role development». In *Personnel and human resources management*, K. M. Rowland et G.R. Ferris, p. 155-183.

Greenwich, CT: JAI Press.

- Brewer, M.B. 1979. «In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis». *Psychological Bulletin*, vol. 86, p. 307–324.
- Brewer, M. B. 1981. «Ethnocentrism and its role in interpersonal trust». In *Scientific Inquiry and the Social Sciences*, M. B. Brewer et B. E. Collins, p. 345-359. New York: Jossey-Bass.
- Brewer, M. B. (1996). 1996. «In-group favoritism: the subtle side of intergroup discrimination». In *Codes of Conduct: Behavioral Research and Business Ethics*, D. M. Messick et A. Tenbrunsel, p. 160-171. New York: Russell Sage Found.
- Brewer, M. B., et M. Silver. 1978. «Ingroup bias as a function of task characteristics». *European Journal of Social Psychology*, vol. 8, p. 393-400.
- Brislin, R. W. . 1970. «Back-translation for cross-cultural research». *Journal of Cross-cultural Psychology*, vol. 1, p. 185–216.
- Brislin, R. W. 1980. «Translation and content analysis of oral and written materials». In *Handbook of Crosscultural Psychology*, H. Triandis et J. Berry, p. 389–444. Boston: Allyn & Bacon.
- Brockner, J. , et P. Siegel. 1996. «Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust». In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, R. M. Kramer et T. M. Tyler, p. 390-413. London: Sage.
- Brown, R., S. Condor, A. Mathews, G. Wade et J. Williams. 1986. «Explaining intergroup differentiation in an industrial organization». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 59, p. 273-286.
- Browne, M. W., et R. Cudeck. 1993. «Alternative Ways of Assessing Model Fit». In *Testing Structural Equation Models*, K. A. Bollen et J. S. Long, p. 136-162. Newbury Park, CA: Sage.
- Budner, S. 1962. «Intolerance of ambiguity as a personality variable». *Journal of Personality*, vol. 30, p. 29-50.
- Cammann, C., M. Fichman, D. Jenkins et J. Klesh. 1979. «The Michigan Organisational Assessment Questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan. ».
- Carp, Robert A. , et Russell Wheeler. 1972. «Sink or Swim: The Socialization of a Federal District Judge». *Journal of Public Law*, vol. 21, p. 359–393.
- Chan, David, et Neal Schmitt. 2000. «Interindividual Differences in Intraindividual Changes

in Proactivity During Organizational Entry: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomer Adaptation». *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 2, p. 190-210.

Colquitt, Jason A., Jerald. Greenberg et Cindy P. Zapata-Phelan. 2005. «What is Organizational Justice? A Historical Overview». In *The Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*, Lawrence Erlbaum Associates, J. Greenberg et J. Colquitt, p. 3-56. Mahwah: New Jersey

Colquitt, Jason A., et John C. Shaw. 2005. «How Should Organizational Justice be Measured». In *Handbook of organizational justice*, J. Greenberg et J. A. Colquitt. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Comer, D. R. 1991. «Organizational newcomers' acquisition of information from peers». *Management Communication Quarterly*, vol. 5, p. 64-89.

Cooper-Thomas, H., et N. Anderson. 2002. «Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75 p. 423-437.

Crant, J. Michael. 2000. «Proactive behavior in organizations». *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 435.

Cropanzano, R., C. A. Prehar et P.Y. Chen. 2002. «Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice». *Group and Organization Management*, vol. 27, no 3, p. 324-351.

Deutsch, M. 1958. «Trust and suspicion». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.

DiFonzo, N., et P. Bordia. 1998. «A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change». *Human Resource Management*, vol. 37, p. 295-303.

Falcione, R.L., et C.E. Wilson. 1988. «Socialization processes in organizations». In *Handbook of organizational communication*, G.M.Goldhaber et G.A. Barnett, p. 151-169. Norwood, NJ: Ablex.

Feldman, Daniel Charles. 1976. «A Contingency Theory of Socialization». *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no 3, p. 433.

Feldman, D.C. 1977. «The role of initiation activities in socialization». *Human Relations*, vol. 30, p. 977-990.

Feldman, D.C. 1980. «A socialization program that helps new recruits succeed». *Personnel*, vol. 57, p. 11-23.

Feldman, Daniel Charles. 1981. «The multiple socialization of organization members».

- Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986), vol. 6, no 2, p. 309-318.
- Feldman, D. C., et J. M. Brett. 1983. «Coping with a new job : A comparative study of new hires and job changers». *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 258-272.
- Fichman, M., et D. A. Levinthal. 1991. «Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships». *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 442-468.
- Fisher, C. et D. 1986. «Organizational Socialization: An Integrative Review». In *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, K. M. Rowland et G. R. Ferris, p. 101-145.
- Fisher, C.D. . 1985. «Social support and adjustment to work: A longitudinal study». *Journal of Management*, vol. 11, p. 39-53.
- Gambetta, D. 1988. «Can we trust trust?». In *Trust: Making and breaking cooperative relations*, D. Gambetta, p. 213-237. Oxford: Basil Blackwell.
- Garner, W.R. 1962. *Uncertainty and structure as psychological concepts*. New York: Wiley p.
- Gerbing, D. W., et J. C. Anderson. 1992. «Monte Carlo Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models». *Sociological Methods and Research*, vol. 21, p. 132-160.
- Gifford, W. E., H. R. Bobbitt et J. W. Slocum. 1979. «Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers». *Academy of Management Journal*, vol. 22, p. 458-481.
- Gilliland, S. W. . 1993. «The Perceived Fairness of Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective». *Academy of Management Review*, vol. 18, p. 694-734.
- Gilliland, S. W. 1994. «Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System». *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 691-701.
- Gilliland, S. W. 1995. «Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures». *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 3, p. 11-19.
- Graen, G.B. 1976. «Role making processes within complex organizations». In *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D Dunnette, p. 1201-1244. Chicago: Rand McNally.

- Grant, A. M., et S. J. Ashford. 2008. «The dynamics of proactivity at work». *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, p. 3-34.
- Grenier, S., A.-M. Barrette et R. Ladouceur. 2005. «Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity: Similarities and differences». *Personality and Individual Differences*, vol. 39, p. 593-600.
- Gudykunst, W.B. 1995. «Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory.». In *Intercultural Communication Theory*, R.L. Wiseman, p. 8-58. London: Sage.
- GUDYKUNST, W. B., S. M. YANG et T. NISHIDA. 1985. «A cross-cultural test of uncertainty reduction theory: Comparisons of acquaintance, friend, and dating relationships in Japan, Korea, and the United States». *Human Communication Research*, vol. 11, p. 401-455.
- Hanser, L.M., et P.M. Muchinsky. 1978. «Work as an information environment». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 21, p. 47-60.
- Hardin, R. . 1993. «The street-level epistemology of trust». *Politics and Society*, vol. 21, no 4, p. 505-529.
- Hartman, S.J., A.C. Yrle et W.P. Jr. Galle. 1998. «Equity in a University Setting: Examining procedurale and distributive justice». *International Journal of Management* vol. 15, no 3-14.
- Haueter, J.A. , T.H. Macan et J. Winter. 2003. «Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63 no 20-39.
- Heffner, Tonia S., et Joan R. Rentsch. 2001. «Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, no 3, p. 471-490.
- HESLIN, R., B. BLAKE et J. ROTTON. 1972. «Information search as a function of stimulus uncertainty and the importance of the response». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 23, p. 333-339.
- Hinkin, Timothy, R., et J. Bruce Tracey. 2000. «The cost of turnover». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 14-21.
- Hinkin, T. R. . 1998. « A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires». *Organizational Research Methods*, vol. 1, p. 104-121.
- Hofmann, D. A., Z. Lei et A. M. Grant. 2009. «Seeking help in the shadow of a doubt: The sensemaking processes underlying how nurses decide who to ask for advice». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, p. 1261-1274.

- Hofstede, Geert H. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publication p.
- Holtz, Brian C., et Crystal M. Harold. 2009. «Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 5, p. 1185.
- Hu, L., et P. M. Bentler. 1999. «Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives Structural Equation Modeling». vol. 6, p. 1-55.
- Huff, L., et L. Kelley. 2003. «Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a Seven-Nation Study». *Organization Science*, vol. 14 no 1, p. 81-90.
- Jablin, F.M. 1982. «Organizational communication: An assimilation approach». In *Social cognition and communication*, M. E. Roloff et C. R. Berger, p. 255-286. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jablin, F. M. . 1984. «Assimilating new members into organlzatlons». In *Communication yearbook*, R. N. Bostrom, p. 594-626. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jablin, F. M. 1987. «Organlzatlional entry, assimilation, and exlt». In *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts et L. W. Porter, p. 679-740. Newbury Park, CA: Sage.
- Jablin, F.M. 2001. «Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit». In *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, F. Jablin et L. Putnam, p. 732-818: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jablin, F. M., et L. Sussman 1983. «Organizational Group Communication: A Review of the Literature and Model of the Process». In *Organizational Communication: Abstracts, analysis and overview*, H. H. Greenbaum, R. L. Falcione et S. A. Hellweg, p. 11-50. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jones, G. R. . 1983. «Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective». *Academy of Management Review*, vol. 8, p. 464-474.
- Jöreskog, K. G., et D. Sörbom. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*: Chicago IL: Scientific Software International p.
- Kagan, J. 1972. «Motives and development». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 22, p. 51-66.

- Kammeyer-Mueller, John, D., et Connie Wanberg, R. 2003. «Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 779-794.
- Katz, D., et R. L. Kahn. 1978. *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley p.
- Katz, R. . 1980. «Time and work: Toward an integrative perspective». In *Research in organizational behavior*, B. M. Staw et L. L. Cummings, p. 81-127: Greenwich, CT: JAI Press.
- Kim, T., D. Cable, S. Kim et J. Wang. 2009. «Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no 7, p. 983-1000.
- Klein, H. J., J. Fan et K. J. Preacher. 2006. «The Effects of Early Socialization Experiences on Content Mastery and Outcomes: A Mediational Approach». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, p. 96-115.
- Klein, H. J., et N. Weaver. 2000. «The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires». *Personnel Psychology*, vol. 53, p. 47-66.
- Kollock, Peter. . 1994. «The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment, and Trust». *American Journal of Sociology*, vol. 100, p. 313-345.
- Konovsky, M., et D. S. Pugh. 1994. «Citizenship behavior and social exchange». *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 656 – 669.
- Kozlowski, S.W.J. , et M.L. Doherty. 1989. «Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 546-553.
- Kramer, M. W. 1968. «Role models, role conceptions, and role deprivation». *Nursing Research*, vol. 17, no 2, p. 115-120.
- Kramer, M. W. . 1994. «Uncertainty reduction during job transitions: An exploratory study of the communication experiences of newcomers and transferees». *Management Communication Quarterly*, vol. 7, p. 384-412.
- , 1995. «A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers». *Human Communication Research*, vol. 22, p. 39-64.
- Kramer, M. W. 1999a. «Motivation to reduce uncertainty: A reconceptualization of uncertainty reduction theory». *Management Communication Quarterly*, vol. 13, p.

305-316.

- Kramer, Roderick. M. . 1999b. «TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions». *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p. 569-598.
- Kramer, R. M. 2001. «Identity and trust in organizations». In *Social identity processes in organizational contexts*, M. A. Hogg et D. J. Terry, p. 167-179. Philadelphia: Taylor and Francis.
- Kramer, R. M., M. B. Brewer et B. A. Hanna. 1996. «Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision». In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 357-389. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krohne, H. W. 1989. «The concept of coping modes: Relating cognitive person variables to actual coping behavior». *Advances in Behaviour Research and Therapy*, vol. 11, p. 235-248.
- , 1993. «Vigilance and cognitive avoidance as concepts in coping research». In *Attention and avoidance* H. W. Krohne, p. 19-50. Toronto: Gottingen: Hogrefe & Huber.
- Lancry, A. 2007. «Incertitude et Stress». *Le travail Humain*, vol. 70, no 3, p. 289-305.
- Lanzetta, J. 1971. «The motivational properties of uncertainty». In *Intrinsic motivation: A new direction in education*, H. I. Day, D. E. Berlyne et D. E. Hunt. Toronto: Holt, Rinehart, and Winston.
- Lawler, Edward J. 1992. «Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory». *American Sociological Review*, vol. 57, no 3, p. 327-339.
- Lee, F. . 1997. «When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 72, no 3, p. 336-363.
- Lee, F. 2002. «The social costs of seeking help». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38 p. 17-35.
- Lester, R. E. 1986. «Organizational culture, uncertainty reduction and the socialization of new organizational members». In *Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts and institutions*, S. Thomas. Norwood, NJ: Ablex.
- , 1987. «Organizational culture, uncertainty reduction and the socialization of new organizational members». In *Culture and communication*, S. Thomas, p. 105-113. Norwood, NJ: Ablex.

- Lind, E. A. 2001. «Fairness Heuristic Theory : Justice Judgment as Pivotal Cognitions in Organizational Relations.». In *Advances in Organizational Justice*, J. et R. Cropanzano Greenberg, p. 56-88: Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., et T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedure Justice*. New York: Plenum Press p.
- Louis, Meryl Reis. 1980. «Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 2, p. 226.
- Louis, M. R. . 1982. «Managing career transition: A missing link in career development». *Organizational Dynamics*, p. 68-77.
- Louis, M.R., B.Z. Posner et G.N. Powell. 1983. «The availability and helpfulness of socialization practices». *Personnel Psychology*, vol. 36, p. 857- 866.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and Power*. Chichester: Wiley p.
- Luhmann, N. 2006. *La confiance un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris: Économica p.
- Major, D.A , S.W.J Kozlowski, G.T Chao et P.D. Gardner. 1995. «A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors». *Journal of Applied Psychology* vol. 80, no 3, p. 418-431.
- Malhotra, D., et J. K. Murnighan. 2002. «The effects of contracts on interpersonal trust». *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, p. 534-559.
- Manz, C.C. 1983. *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall p.
- Mayer, Roger C., James H. Davis et F. David Schoorman. 1995. «An Integrative Model of Organizational Trust». *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. « Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 1, p. 24-59.
- McKnight, D. H., L. L. Cummings et N. L. Chervany. 1998. « Initial trust formation in new organizational relationships». *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 473-490.
- Medsker, G. L., L. R. William et holahan Holahan, P. J. 1994. «A Review of Current

- Practices for Evaluation Causal Models in Organizational Behavior and Human Resource Management Research.». *Journal of Management*, vol. 20, p. 439-464.
- Meglino, B. M., et A. S. DeNisi. 1987. «Realistic job previews: Some thoughts on their more effective use in managing the flow of human resources». *Human Resource Planning*, vol. 10, p. 157-167.
- Meyer, John P., et Natalie J. Allen. 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, vol. 1, no 1, p. 61-89.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky. 2002. «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, p. 20-52.
- Mignerey, James T., Rebecca B. Rubin et William I. Gorden. 1995. «Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty». *Communication Research*, vol. 22, no 1, p. 54.
- Miller, Vernon D., et Fredric M. Jablin. 1991. «Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process». *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 92.
- Milliken, F. 1987. «Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect & response uncertainty». *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 133-143.
- Moreland, R. L., et J. M. Levine. 2001. «Socialization in organizations and work groups». In *Groups at work: Theory and research*, M. E. Turner, p. 69-112: Mahwah, NJ: Erlbaum. .
- Morrison, Elizabeth Wolfe. 1993. «Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, p. 557.
- Morrison, E. W. 1995. «Information Usefulness and Acquisition During Organizational Encounter». *Management Communication Quarterly*, vol. 9, no 2, p. 131-155.
- , 2002. «Information seeking within organizations». *Human Communication Research*, vol. 28, p. 229-242.
- Morrison, E.W., et J.B. Vancouver. 2000. «Within-person analysis of information seeking: The effects of perceived costs and benefits». *Journal of Management*, vol. 26, p. 119-138.
- Nelson, Debra L., et James C. Quick. 1991. «Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work». *Journal Of Vocational Behavior*, vol. 12, p. 543-554.

- Norton, R. W. 1975. «Measurement of ambiguity tolerance». *Journal of Personality Assessment*, vol. 39, p. 607-619.
- O'Brien-Pallas, L., G. Tomblin Murphy et J. Shamian (2008). Final report: Understanding the costs and outcomes of nurses' turnover in Canadian hospitals. infirmiers. Nursing Turnover Study FRN # 66350. Toronto, Université de Toronto, Unité de recherche sur les services de soins
- Ostroff, Cheri, et Steve W. J. Kozlowski. 1992. «Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition». *Personnel Psychology*, vol. 45, no 4, p. 849-874.
- Parker, Sharon, K., Helen Williams, M. et Nick Turner. 2006. «Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work». *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 3, p. 636-652.
- Ping, R.A. 1995. «A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables». *Journal of Marketing Research*, vol. 32, p. 336-347.
- , 1998. «EQS and LISREL Examples using Survey Data». In *Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling*, R.E. Schumaker et G.A. Marcoulides, p. 63-100. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Posner, B.Z., et G.N. Powell. 1985. «Female and male socialization experiences: An initial investigation». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p. 81-85.
- Price, J. L., et C. W. Mueller. 1986. *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, Mass: Pitman p.
- Putnam, L. L., et R. L. Sorenson. 1982. «Equivocal messages in organizations». *Human Communication Research*, vol. 8, p. 114-132.
- Reichers, Arnon E. 1987. «An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates». *The Academy of Management Review*, vol. 12, no 2, p. 278-287.
- Ring, P. S., et A. Van de Ven. 1992. «Structuring cooperative relationships between organizations». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 483-498.
- Ring, P. S., et A. Van de Ven, H., 1994. «Developmental process of cooperative interorganizational relationships». *Academy of Management Review*, vol. 19, p. 90-118.
- Rizzo, J.R., R.J. House et S.I. Lirtzman. 1970. «Role conflict and ambiguity in complex organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 150-163.

- Roney, C.J.R., et R.M. Sorrentino. 1995. «Uncertainty orientation, the self, and others: individual differences in values and social comparison». *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 27 p. 157-170.
- Rotter, J. B. 1967. «A new scale for the measurement of interpersonal trust». *Journal of Personality*, vol. 35, p. 651-665.
- , 1971. «Generalized expectancies for interpersonal trust». *American Psychologist*, vol. 26, p. 443-452.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. F. . 1998. «Not so different after all: A cross-discipline view of trust». *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 393-404.
- Saks, Alan M. 1996. «The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes». *Human Relations*, vol. 49, no 4, p. 429.
- Saks, A. M., et B. E. Ashforth. 1997. «Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, p. 234-279.
- Schein, E. H. 1968. «Organizational Socialization and the Profession of Management». *Industrial Management Review*, vol. 9, p. 1-16.
- Schein, E. H. 1988. «Organizational socialization and the profession of management». *Sloan Management Review*, vol. 30, p. 53-65.
- Schoorman, F. David, Roger Mayer, C. et James Davis, H. 2007. «AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST: PAST, PRESENT, AND FUTURE». *The Academy of Management Review*, vol. 32, no 2, p. 344-354.
- Shannon, C.E. , et W. Weaver. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press p.
- Shapiro, D., B. H. Sheppard et L. Cheraskin. 1992. «Business on a handshake». *Negotiation Journal*, vol. 8, p. 365-377.
- Siegel, P., J. Brockner et T. Tyler. 1995, August. «Revisiting the interactive relationship between procedural and distributive justice: The role of trust». In *Academy of Management Meeting* (Vancouver, Canada.), sous la dir. de Vancouver, Canada.
- Simmel, G. 1999. *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. Paris: Presses universitaires de France p.
- Sitkin, S. B., et N. L. Roth. 1993. «Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust». *Organizational Science*, vol. 4, p. 367-392.

- Sorrentino, R. M., et J. C. Short. 1986. «Uncertainty orientation, motivation and cognition». In *The handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* R. M. Sorrentino et E. T. Higgins, p. 379-403. New York: Guilford Press.
- Stinglhamber, Florence, Kathleen Bentein et Christian Vandenberghe. 2002. «Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test». *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 18, no 2, p. 123-138.
- Tajfel, H. 1981. *Human groups and social categories*: Cambridge University Press.
- Taormina, R.J. 2004. «Convergent validation of two measures of organizational socialization». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no 76-94.
- Teboul, J-C. B. 1994. «Facing and coping with uncertainty during organizational encounter». *Management Communication Quarterly*, vol. 8, p. 190-224.
- Tschannen-Moran, M. , et W. K. Hoy. 2000. « A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust». *Review of Educational Research*, vol. 70, p. 547-593.
- Tyler, T.R., et R.M. Kramer. 1996. « Whither Trust?». In *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and research*, R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 1-15. CA: Sage.
- Van den Bos, K., E. A. , A Lind et H. A. M. Wilke. 2001. «The Psychology of Procedural and Distributive Justice Viewed from the Perspective of Fairness Heuristic Theory.». In *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, R. Cropanzano, p. 49-66: Nahwah, NJ: LEA Publishers.
- Van den Bos, K., et E. A. Lind. 2002. «Uncertainty management by means of fairness judgments». In *Advances in experimental social psychology*, M. P. Zanna, p. 1-60. San Diego, CA: Academic Press.
- Van den Bos, K., H. A. M. Wilke et E. A. Lind. 1998. «When do we need procedural fairness? The role of trust in authority ». *Journal of personality and social psychology*, vol. 75, p. 1449-1458.
- Van Maanen, J. 1975. «Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department». *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, p. 207-228.
- , 1976. «Breaking-in: Socialization to Work». In *Handbook of Work, Organization, and Society*, Rand Mc Nally, R. Dubin, p. 67-130. Chicago.

- Van Maanen, J. . 1984. «Doing new things in old ways: The chains of socialization». In *College and university organizations* J. L. Bess, p. 211-247. New York: New York University Press.
- Van Maanen, J., et E. H. Schein. 1979. «Toward a Theory of Organizational Socialization». In *Research in Organizational Behavior*, B. M. Staw, p. 209-264. Greenwich, CT: JAI.
- Vandenberg, R. J., et C. E. Lance. 2000. «A review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research». *Organizational Research Methods*, vol. 3, no 1, p. 4-69.
- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein et Florence Stinglhamber. 2004. «Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no 1, p. 47.
- Wanous, J. P. 1992. *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, Addison Wesley: p.
- Williams, K. B., et K. D. Williams. 1983. «Social inhibition and asking for help: The effects of number, strength, and immediacy of potential help givers». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 44, p. 67-77.
- Williams, M. 2001. «In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development». *Academy of Management Review*, vol. 26, no 3, p. 377-396.
- Worchel, P. 1979. «Trust and distrust». In *The Social Psychology of Intergroup Relations*, W. G. Austin et S. Worchel. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wrightsman, L. S. 1966. «Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors in a two-person game». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 4, p. 328-332.
- Zahrly, J. , et H. Tosi. 1989. «The differential effect of organizational induction process on early work adjustment». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, p. 59-74.
- Zucker, L. G., M. R. Darby, M. B. Brewer et Y. Peng. 1996. «Collaboration structure and information dilemmas in biotechnology: Organizational boundaries as trust production». In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, M R, Kramer, et T. R. Tyler, p. 90-113. Thousand Oaks, CA: Sage.